

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**JOANA POLEKAUSKIENĖ**

**VALSTYBĖS VALDYMO TĖSTINUMO  
UŽTIKRINIMAS ĮVEDANT KARO PADĖTĮ  
LIETUVOJE**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas  
doc. dr. A. Survila**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**VALSTYBĖS VALDYMO TĘSTINUMO  
UŽTIKRINIMAS ĮVEDANT KARO PADĖTĮ  
LIETUVOJE**

**Nepaprastųjų situacijų valdymo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N20023**

**Konsultantas**

**lekt. R. Raudeliūnas**

**2012 11 26**

**Vadovas**

**doc. dr. A. Survila**

**2012 11 26**

**Recenzentas**

**doc. dr. V. Ratkevičienė**

**2012 12 15**

**Atliko**

**NSVmns1-01 gr. stud.**

**J. Polekauskienė**

**2012 11 26**

**VILNIUS, 2012**

## TURINYS

ĮVADAS .....	9
1. VALDYMO TEORIJA .....	14
1.1 Valstybės valdymo samprata .....	14
1.2 Faktoriai, lemiantys organizacijos pertvarkymo sėkmę .....	15
2. VALDYMO SISTEMOS PERTVARKYMAS.....	19
2.1 Grėsmių įtaka valstybės valdymo vizijai.....	19
2.2 Ekstremalių situacijų valdymo teisinis reguliavimas Lietuvoje.....	19
2.3 Organizacijos militarizavimas.....	20
2.4 Visuomenės vaidmuo nepaprastųjų situacijų laikotarpiu.....	22
2.5 Pasirengimas vykdyti funkcijas ekstremaliomis sąlygomis.....	24
3. VALSTYBĖS VALDYMO ĮVERTINIMO METODOLOGINĖ DALIS.....	26
3.1 Karo padėties teisinis reguliavimas.....	27
3.2 Valdymo sistemos pertvarkymas.....	39
4. PRAKTINĖ DALIS .....	42
4.1 Rizikos vertinimas .....	42
4.1.1 Tyrimo metodika.....	42
4.1.2 Tyrimo eiga.....	43
4.2 Kiekybinio tyrimo charakteristika ir metodologija .....	46
4.2.1 Tyrimo eiga ir tyrimo instrumentas.....	47
4.2.2 Aprašomoji apklausos tyrimo dalis.....	48
4.2.3. Duomenų analizė empiriniu skaičiavimo metodu.....	55
IŠVADOS IR SIŪLYMAI .....	60
LITERATŪRA .....	64
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA .....	70
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA.....	71
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....	72
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	74
PRIEDAI .....	76

**PRIEDAI**

<b>1 priedas. Išorės ir vidaus rizikos veiksnių įtaka gyvybiškai svarbioms valstybės funkcijoms</b>	<b>76</b>
<b>2 priedas. Rizikos apibūdinimas .....</b>	<b>79</b>
<b>3 priedas. Grėsmės rizikos įvertinimas.....</b>	<b>83</b>
<b>4 priedas. Tyrimo klausimyno struktūra .....</b>	<b>84</b>
<b>5 priedas. Aprašomosios statistikos lentelės.....</b>	<b>86</b>
<b>6 priedas. Sąveikumo ir pasirengimo korel.....</b>	<b>93</b>
<b>7 priedas. Sąveikumo ir lankstumo tiesinio reguliavimo regresija.....</b>	<b>94</b>
<b>8 priedas. Grėsmių medžiai .....</b>	<b>97</b>
<b>9 priedas. Klausimynas .....</b>	<b>102</b>

**LENTELĖS**

1 lentelė. Visuomenės elgesio pasekmės ekstremalioms situacijoms .....	23
2 lentelė. Teisinės prielaidos valdymo sistemos veiksniumi .....	28
3 lentelė. Grėsmės tikimybės (T) įvertinimo kriterijai .....	44
4 lentelė. Grėsmės padarinių įvertinimo kriterijai .....	45
5 lentelė. Rizikos lygio (R) nustatymas.....	46
6 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija.....	57
7 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija.....	58

## PAVEIKSLAI

1 pav. Subjektų atsakomybė įgyvendinant organizacijos restruktūrizavimą, reorganizavimą ir rekonceptualizavimą .....	16
2 pav. Reorganizacijos, restruktūrizacijos ir rekonceptualizacijos poveikis organizacijos veiklos rezultatui .....	17
3 pav. Restruktūrizavimo schemas saitais susijusioje organizacijoje .....	18
4 pav. Valstybės veiklos vertinimas skirtinguose vadovavimo lygmenyse .....	27
5 pav. Ginkluotos gynybos ir pasipriešinimo agresijai subjektai ir jų kompetencija .....	30
6 pav. Valstybės valdymo sistemos pertvarkymas karo padėties metu .....	41
7 pav. Valstybės valdymo sistemą veikiančios vidinės ir išorinės grėsmės .....	42
8 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų patirtis ir išsilavinimas .....	48
9 pav. Institucijų pertvarkymas karo padėties metu .....	49
10 pav. Valdymo institucijų veiklą sąlygojantys veiksniai .....	51
11 pav. Atsakomybė už institucijos parengimą .....	52
12 pav. Pratybų organizavimas .....	52
13 pav. Valdymo institucijų lankstumą sąlygojantys veiksniai .....	53
14 pav. Vidinė ir išorinė komunikacija .....	54
16 pav. Veiksniai, trukdantys sklandžiai reorganizacijai .....	55
17 pav. Tyrimo logika .....	56
18 pav. Pirminė grėsmė (socialinis pobūdis). Kaimyninės šalies užpuolimas .....	97
19 pav. Pirminė grėsmė (gamtinis pobūdis). Hidrometeorologinis reiškinys .....	97
20 pav. Antrinė grėsmė (techninis pobūdis). Transporto įvykis .....	98
21 pav. Antrinė grėsmė (techninis pobūdis). Incidentai pramonės objektuose .....	98
22 pav. Antrinė grėsmė (techninis pobūdis). Įvykis energetikos sistemoje .....	99
23 pav. Antrinė grėsmė (techninis pobūdis). Hidrotechnikos statinio, komunalinių sistemų avarija .....	99
24 pav. Antrinė grėsmė (techninis pobūdis). Ryšių paslaugų vartotojams sutrikimas .....	100
25 pav. Tretinė grėsmė (ekologinis pobūdis). Hidrotechnikos statinio, komunalinių sistemų avarija .....	100
26 pav. Tretinė grėsmė (ekologinis pobūdis). Nevaldoma žmonių minia .....	101
27 pav. Tretinė grėsmė (kiti įvykiai). Kitas ekstremalus įvykis .....	101

**SANTRUMPOS**

**GGPAĮ** – Ginkluotos gynybos ir pasipriešinimo agresijai įstatymas

**KAM** – Krašto apsaugos ministerija

**KPI** – Karo padėties įstatymas

**LR** – Lietuvos Respublika

**LRV** – Lietuvos Respublikos Vyriausybė

**ŠMM** – Švietimo ir mokslo ministerija

**PAGD** – Priešgaisrinės apsaugos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos

**VGT** – Valstybės gynimo taryba

## APIBRĖŽIMAI

**Vizija** – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai varžysis ateityje, įgyvendindami organizacijos misiją.

**Misija** – tai pagrindinė organizacijos paskirtis, tikslas, pagrįstas planavimo prielaidomis, pateisinančiomis organizacijos egzistavimo esmę.

**Strategija** – sprendimų visuma, įvardijanti svarbiausius ateities tikslus, veiksmus ir priemones tiems tikslams pasiekti. Tai aplinkybių, siekių, galimybių ir veiksmų junginys, sąlygojantis organizacijos misijos įgyvendinimą

**Valdymas** – priemonė ar priemonių visuma siekiant valdymo tikslų; valdymo sprendimų parengimas, priėmimas ir bendravimas darbe; tai specifinė žmonių veiklos funkcija.

**Valdymo sistema** – sistema, kurioje realizuojamos organizacijos valdymo funkcijos. Valdymo sistemoje panašios, turinio požiūriu artimos organizacijos valdymo funkcijos, sujungiamos į linijinio ir funkcinio valdymo posistemas.



## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Karo padėtį galima kvalifikuoti kaip vieną iš sudėtingiausių nepaprastųjų situacijų. Anot Birutės Pitrėnaitės (2006), valstybės gebėjimas valdyti šalį yra privalus ne tik palankiu momentu. Nepaprastose situacijose būtinas greitas reagavimas, sistemos lankstumas, greita vertikali ir horizontali veiksmų koordinacija ir komunikacija. Siekiant išsaugoti funkcionuojančią valstybę karo padėties įvedimo metu ir vėliau, karo padėties metu, visi valdymo sistemos pasikeitimai ir procesai turėtų būti nustatyti kuo aiškiau, sistemos subjektai turėtų būti pajėgūs koordinuoti savo veiksmus ir komunikuoti tarpusavyje, o sistema išlaikytų lankstumo savybę net ir įgyvendinus nenumatytus sistemos pakeitimus.

Ginant nacionalinio saugumo strategijoje įvardintus teritorijos vientisumo ir demokratinės santvarkos interesus, būtų įvesta karo padėtis, o valdymo sistema pereitų į kitą, teisės aktuose karo padėties laikotarpiui numatytą būseną. Siekiant sumažinti karo pasekmių padarinius, valstybės valdymo kompetencijas ir funkcijas numatyta persikirstyti, siekiant užtikrinti gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų veiksnumą nepaprastųjų situacijų atvejais. Ginkluoto konflikto atveju realizuotųsi numatytos ir nenumatytos grėsmės. Jei išorinės ir vidinės grėsmių priežastys bus nevaldomos, susiklosčiusi situacija valstybėje gali sąlygoti antrinių rizikų ir grėsmių atsiradimą. Tokiu atveju, atsižvelgiant į situaciją ir padarinius, taikos meto sąlygomis nuspėjamą situaciją, gali tecti iš naujo vertinti valdymo funkcionalumą ir imtis veiksmų valdymo sistemos gyvybingumui stabilizuoti pertvarkant organizacinę struktūrą, keičiant valdymo veikimo būdus ir metodus bei permąstant valdymo sistemos veiklos, vadybos organizavimo koncepciją.

Lietuvos Respublikos teisinė sistema numato, kad karo padėties metu valdymą įgyvendinančių institucijų veikloje gali atsirasti naujos veiklos kryptys, persikirstomi institucijų disponuojami resursai. Bet kokioje situacijoje gyvybiškai svarbias valstybės funkcijas įgyvendinanti sistema išliks, tačiau jos subjektai turės prisitaikyti prie naujų poreikių ir peržiūrėti savo veiklos kryptis (pavyzdžiui, įvedus karo padėtį, švietimo sistemai gali tecti vykdyti funkcijas, kurios nebuvo jai būdingos taikos metu: prisiimti papildomas funkcijas jaunimo, kurio tėvai vykdo prievolę valstybei, priežiūrai, padaugėtų funkcijų viešojo saugumo sektoriui ir pan.).

Įgyvendinant valstybės valdymo pertvarkymą, valdymo sistema turi būti pakankamai lanksti, kad gebėtų persiorientuoti įgyvendindama funkcijas, turėtų numaćiusi būtinus resursus veiklos užtikrinimui. Toks sudėtingas procesas negali vykti spontaniškai. Jo įgyvendinimui užtikrinti būtini iš anksto parengti ir valstybiniu lygmeniu suderinti planai. Svarbu, kad karo padėties aplinkybėmis išliktų valstybės valdymo tęstinumas, užtikrinantis gyvybiškai svarbių funkcijų vykdymą ir sudarytų sąlygas politinių – karinių tikslų įgyvendinimui. Valstybės struktūros turėtų būti pasirengusios dirbti ekstremaliomis sąlygomis, taip pat turėtų žymiai išaugti ir visuomenės bei privataus verslo vaidmuo.

Nacionalinio saugumo strategijoje įvardijama, kad strategija „pateikia ilgalaikes įvairių valstybės valdymo sričių strategines kryptis, kuriomis įtvirtinami nacionalinio saugumo sistemos plėtros, užsienio, gynybos ir vidaus politikos prioritetai valstybės nacionaliniam saugumui užtikrinti“ (I skirsnio 1 d.). Tai atspindi valstybinį požiūrį įgyvendinant Konstitucijoje įtvirtintus principus visaapimančiu požiūriu. Dokumente įvardijami nacionaliniai interesai, rizikos veiksniai, pavojai ir grėsmės, kurie sąlygotų karo padėties įvedimą Karo padėties įstatyme numatytais atvejais. Strategijos esmė – sistemiškas nacionalinio saugumo užtikrinimas visose valstybės valdymo srityse, kuriam įgyvendinti yra būtinos sutelktos valstybės ir piliečių pastangos (V skirsnio 14 d.). Šio darbo tyrime atliekama valstybės valdymo modelio analizė įvedus karo padėtį, vertinamas karo padėties laikotarpiui suprojektuotas valstybės valdymo mechanizmas ir priemonės, sąlygojančios valdymo subjektų pasirengimą vykdyti teisės aktuose numatytas funkcijas karo padėties metu. Identifikavus trūkumus, siūlomos sisteminės priemonės jiems pašalinti.

**Temos iširtumas.** Šalies istorija sąlygojo situaciją, kad analizuojama tema Lietuvos atveju nėra giliai iširta. Šalies valdymo patirtis Vokietijos okupacijos laikotarpiu antrojo pasaulinio karo metais buvo ignoruota ir pamiršta Tarybų Sąjungos okupacijos laikotarpiu, o atkūrus Nepriklausomybę precedento pritaikyti valstybės valdymo sistemos keitimą praktikoje, įvedus karo padėtį, nebuvo. Be to, tema, esant mažai tikėtinais karinio konflikto grėsmė, Lietuvoje nėra patraukli. Tema daugiau dėmesio sulaukė pastarojo šimtmečio pradžioje. Anot Birutės Pitrenaitės (2006), valstybės valdymo aspektas ekstremaliose situacijose nenagrinėtas, mokslinių darbų šia tema nebuvo. Pati straipsnio autorė gana detaliai mokslo darbe „Teisinio reguliavimo įtaka ekstremalių situacijų valdymo veiksmingumui“ išanalizavo Lietuvos Respublikoje galiojančias teises nuostatas ir pateikė išvadas, kad „šiuose aktuose trūksta kai kurių teisinių nuostatų, tai gali neigiamai paveikti valstybės valdymą ir apsunkinti perėjimo į atitinkamas padėtis procesą, pailginti perėjimo laikotarpį bei pasiruošimą valstybės valdymui šiose [ekstremaliose] situacijose“ (p. 90).

Tema daugiau buvo analizuota šalyse, kurios po antrojo pasaulinio karo metais išsaugojo savo nepriklausomybę bei šalyse, kuriose dažnos ekstremalios situacijos taikos metu. Daug publikacijų aptinkama analizuojant situaciją konflikto zonose, kur taikos įvedimo operacijas vykdė tarptautinės karinės pajėgos ir, valdymo sistemai tapus neveiksnia, valdymo funkcijas perėmė trečioji konflikto šalis (tarptautinės karinės pajėgos). Tačiau identiškios analogijos tarp tokių tyrimų ir šio darbo analizės nėra. Šiame darbe analizuojama ir Skandinavijos šalių, kurios geografinė padėtimi, savo dydžiu ir grėsmių pobūdžiu iš dalies atitiktų Lietuvos situaciją.

Ekstremalias situacijas, jų valdymą, valdymo sistemos tobulinimą analizavusių tyrimų yra daug.

Yoon Taeyung publikacijoje „Between Peace and War: South Korea's Crisis Management. Strategies Towards North Korea“ (2003) analizuoja unikalią krizių valdymo sistemos situaciją Korėjos

pusiasalio regione ir krizių valdymo problemiškumą dėl Šiaurės Korėjos provokuojamo karo situacijos grėsmės, pateikia militarizuotos krizių valdymo sistemos pavyzdį.

Stephen J. Cimbala straipsnyje „Nuclear Crisis Management and “Cyberwar” Phishing for Trouble?“ (2011) analizuoja militarizuotos krizių valdymo sistemos pavyzdį, įvardindamas svarbiausius krizių valdymo įrankius, keturias krizių valdymo sistemos valdymo problemas.

Carne Lord publikacijoje „Crisis Mis-management“ (1999) formuluoja grėsmę dėl JAV krizių valdymo sistemos susilpnėjimo po šaltojo karo, sistemos priklausomybę nuo aplinkos faktoriaus krizės regione, sistemos vystymąsi istorinėje dimensijoje ir pajėgumo silpnėjimo priežastis išskeldamas idėją apie sistemos institucionalizavimą.

Trinia Wachtendorf ir kt. studijoje „Catastrophe characteristics and their impact on critical supply chains: problematizing material convergence and management following hurricane Katrina“, (2010) nagrinėja materialinių išteklių sukaupimo privalumus likviduojant avarines situacijas po stichinės nelaimės.

Valdymo ypatumus karo padėties metu savo straipsnyje „Karo komendantūrų veikla Lietuvoje 1927 – 1940 m.“ (2003) analizuoja Jonas Vaičenonis, tiriantis Pirmosios Lietuvos Respublikos laikotarpio istoriją po 1926 m. gruodžio 17 d. perversmo. Šioje publikacijoje autorius analizuoja karinės institucijos, įsteigtos karo padėties kontrolei valstybėje, uždavinius, veiklos pobūdį, santykius su kitomis institucijomis ir pavaldumą valdymo struktūroje. Tas pats autorius analizavo visuomeninės organizacijos vaidmenį šalies gynybai publikacijoje „Lietuvos Šaulių sąjunga Valstybės gynyboje 1935-1940 metais“ (2002).

**Darbo naujumas.** Įvardintose publikacijose daugiausia analizuojamos valdymo sistemos, kurios steigiamos tikslingai, funkcionuoja nuolat su tikslu užtikrinti nepaprastųjų situacijų prevenciją, jų valdymą bei likvidavimą taikos metu, tačiau darbų, analizuojančių valdymo modelio pertvarkymą karo padėčiai yra mažai. Tirti atvejai yra unikalūs dėl aplinkos ir situacijos ypatumų, todėl negali būti identiški šio darbo tyrimui.

**Tyrimo problema.** Dabartinė valstybės valdymo sistema yra sukurta funkcionuoti gana statiškoje ir saugioje nuo vidinių ir išorinių grėsmių aplinkoje. Tačiau karo padėties metu situacijos dinamika, kritinių išteklių trūkumas taptų iššūkiu valstybės valdymo tęstinumui. Būtų idealu, jei siekiant užtikrinti valstybės valdymo tęstinumą karo padėties metu, būtų sukurtas menamas scenarijus ir pagal jį būtų galima sumodeliuoti nenutrūkstamą valstybės valdymo procesą bei identifikuoti priemones, būtinas pasirengti nenutrūkstamai valdyti valstybę. Tačiau tokio scenarijaus sukurti neįmanoma. Kaip valstybė dabar galėtų pasirengti užtikrinti nenutrūkstantį funkcionavimą karo padėties metu?

**Tyrimo objektas.** Valstybės pasirengimas funkcionuoti pagal valdymo modelį, numatytą karo padėties laikotarpiui.

Atsižvelgiant į tai, kad valstybė neturėjo precedento įgyvendinti valstybės valdymo pertvarkymą įvedant karo padėtį, šiame darbe iškeliamas **hipotezė**, kad valstybės pasirengimas yra tobulintinas. Konceptualus valdymo modelis buvo sudarytas įvertinus tuo valstybės gyvavimo laikotarpiu aktualias prognozuojamas grėsmes ir rizikas, todėl yra tikimybė, kad realaus įgyvendinimo atveju karo metu numatyta sistema gali nepasiteisinti.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti, ar valstybėje įgyvendintos visos priemonės siekiant užtikrinti valdymo tęstinumą karo padėties metu ir pasiūlyti priemones problemai išspręsti. Šiam tikslui pasiekti keliami **tyrimo uždaviniai**:

- 1) apibrėžti valstybės valdymo sampratą ir pertvarkymo dėsningumus (*3R – restruktūrizavimas, reorganizavimas, rekonceptualizacija*) ir išanalizuoti literatūros šaltiniuose pateiktus valstybės valdymo pertvarkymą veikiančius faktorius;
- 2) išanalizuoti valstybės valdymą karo padėties metu reguliuojančius teisės aktus ir juose numatytą valdymo struktūrą;
- 3) identifikuoti potencialias grėsmes ir rizikas valstybei karo padėties metu ir atlikti kiekybinį tyrimą, nustatantį sąryšį tarp valdymo kokybę lemiančių faktorių;
- 4) pateikti siūlymus kokiomis priemonėmis galima pagerinti valstybės pasirengimą funkcionuoti karo padėties metu.

**Darbe naudojami kokybiniai ir kiekybiniai mokslinio tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros sisteminimas, analizė ir apibendrinimas.
2. Teisės aktų analizė.
3. Grėsmių ir rizikų analizė.
4. Apklausa ir gautų duomenų analizė.

Siekiant užtikrinti sklandų valdymo tęstinumą valstybėje karo padėties metu, turi būti įvertintos grėsmės, rizikos, galinčios veikiančios valstybės valdymui. Sklandžią pertvarką sąlygotų rizikos mažinimo veiksmų planas, kuris turėtų būti įgyvendinamas jau dabar.

Vertinamos sąlygos (teisinės, procedūrinės, personalo pasirengimas) valdymo modeliui įgyvendinti, valstybės subjektų elgesio sureguliuojimas.

**Darbo struktūra.** Pirmame darbo skyriuje pateikiama valstybės ir jos valdymo samprata, organizacijos pertvarkymo sėkmę sąlygojantys faktoriai, kuriais reikėtų vadovautis pertvarkant valstybės valdymo sistemą įvedus karo padėtį Lietuvoje.

Antruoju darbo skyriumi pateikiama susisteminta mokslinė informacija apie veiksnius, turinčius įtakos organizacijos pertvarkymui ir funkcionavimo tęstinumui nepaprastųjų situacijų atvejais:

- išorinės grėsmės, lemiančios valstybės saugumo politikos kryptis. Čia pateikiama Skandinavijos šalių ir Lietuvos saugumo politikos kryptis nulėmusių faktorių lyginamoji analizė;
- teisinio reguliavimo ypatumai, nustatantys valstybės valdymą nepaprastųjų situacijų atvejais;
- organizacijos militarizavimo tikslai ir dėsningumai;
- visuomenės įtaka ekstremaliųjų situacijų atveju;
- moksliniai metodai, kuriais galima įvertinti organizacijos pasirengimą vykdyti funkcijas ekstremaliomis sąlygomis.

Trečiuoju skyriumi pagrindžiama darbo tyrimo logika – aprašomi tyrime naudojami metodai, įvardijami kriterijai, kurie buvo pasirinkti valdymo sistemos tęstinumo analizei ir vertinimui, teisės aktų analizė ir valstybės valdymo struktūra, parengta pagal galiojančius teisės aktus.

Ketvirtoji dalis skirta praktinei analitinei daliai. Čia pateiktas grėsmių ir rizikų įtakos vertinimas valstybės valdymo sistemai bei apklausos analizė, vertinanti valdymo subjektų pasirengimą vykdyti funkcijas įvedus karo padėtį Lietuvoje.

Tyrimo išvados ir rekomendacijos pateikiamos darbo pabaigoje.

## 1. VALDYMO TEORIJA

### 1.1 Valstybės valdymo samprata.

Valstybė suvokiama kaip didelė organizacija, turinti tikslus ir numačiusi būdus, kaip juos pasiekti. Taigi valstybės valdymui mokslinė prasme būdingi tie patys vadybos dėsningumai, principai, metodai, organizacinis mechanizmas, kurie taikomi ir mažoms organizacijoms (Martinkus B, 2010, p. 16). Pagal Martinkų „*Valdymas* – priemonė ar priemonių visuma siekiant valdymo tikslų; tai valdymo sprendimų parengimas, priėmimas ir bendravimas darbe; tai specifinė žmonių veiklos funkcija. *Valdymo sistema* – sistema, kurioje realizuojamos organizacijos valdymo funkcijos. Valdymo sistemoje panašios, turinio požiūriu artimos organizacijos valdymo funkcijos, sujungiamos į linijinio ir funkcinio valdymo posistemes.“ (p. 67).

Vienas iš vadybos mokslo pradininkų H. Fajolis valdymo procesą aiškino per penkias funkcijas (p. 28):

- planavimas;
- organizavimas;
- vadovavimas;
- koordinavimas;
- kontrolė.

Šios funkcijos būdingos ir valstybės valdymui, tačiau institucijos, įgyvendinančios kiekvieną funkciją šioje didelėje organizacijoje, yra skirtinguose valdymo lygmenyse (žr. 1 pav.). Pagal Martinkų (2010), organizacija, kaip valdymo sistema turi dvi sudėtines dalis: „valdymo subjektas – asmuo, ar asmenų grupė, atliekančios valdymo funkciją“, „valdymo objektas – atskiras organizacijos vienetas ar visa organizacija, į kurią nukreipta valdymo veikla. Valstybė, kaip, valdymo sistema, susidaro iš valdančiosios ir valdomosios sistemos:

- „Valdančioji sistema (*valdymo subjektas*) – tai organizacijos dalis, sąlygojanti valdomosios sistemos veiklą. Valdymo sistema formuluoja tikslus, uždavinius, formuoja ir tobulina pačią organizaciją, sukuria reikalingas jos funkcionavimui sąlygas, motyvuoja veiklai.
- Valdomoji sistema (*valdymo objektas*) – tai organizacijos dalis, priimanti valdymo suformuluotus tikslus, įgyvendinanti išskeltus uždavinius“. (p. 129)

Didelės organizacijos tikslams pasiekti yra būtinas planavimas užtikrinantis valdymo veiksmingumą, kuris valstybės lygmeniu atitiktų valstybės viziją atitinkančią organizacijos misiją, suformuojamą įstatymus leidžiančios valdžios. Tikslų įgyvendinimas yra organizuojamas rengiant strategiją, kurią parengia įstatymus įgyvendinančioji valdžia. Koordinavimas yra funkcija, kurią įgyvendina žemesniosios grandies (įgyvendinančios) valdymo institucijos. Šiame lygmenyje

koordinavimas tarp atskiras valstybės funkcijas įgyvendinančių institucijų yra labai svarbus faktorius. Tuo tarpu vadovavimas ir kontrolė yra funkcija, kurią turėtų įgyvendinti visi valdymo sistemos subjektai valdymo objektų atžvilgiu.

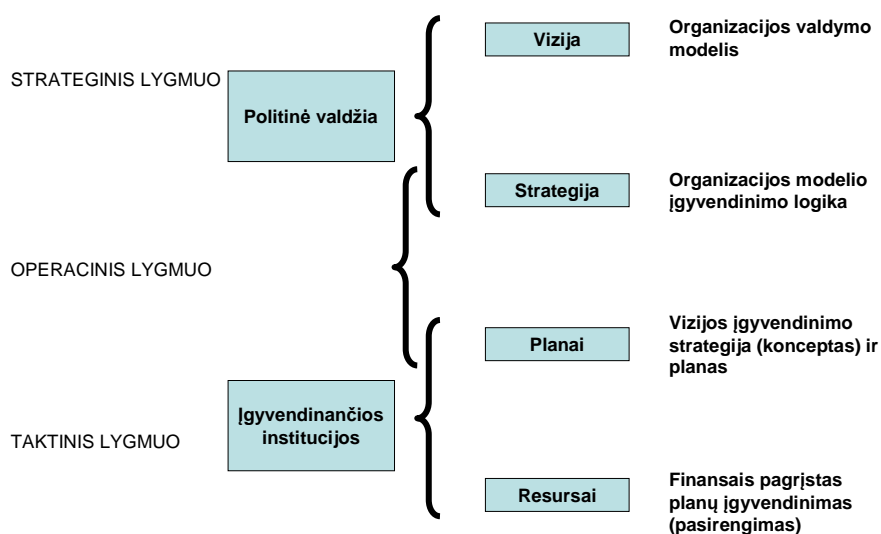
Organizacijos valdymo modelis kuriamas tam tikroms sąlygoms. Jei toks valdymo modelis sėkmingai funkcionuoja stabilioje aplinkoje, kurioje išorinės ar vidinės grėsmės valstybės valdymui kelia priimtina riziką, tai karo padėties atveju valdymo sistema turėtų būti prisitaikiusi funkcionuoti didesnės rizikos sąlygomis. Atsižvelgiant į tai, karo padėties atveju valdymo sistema turėtų būti pertvarkoma taip, kad galėtų sėkmingai funkcionuoti naujų grėsmių ir rizikų sąlygomis. Kadangi karo padėties laikotarpiu bet koks organizacijos pertvarkymas gali susilpninti organizacijos funkcionavimą, todėl valdymo sistemos transformacija turėtų būti įgyvendinta kuo sklandžiau, įvertinus visus faktorius, trukdančius organizacijos transformacijai.

### **1.2 Faktoriai, lemiantys organizacijos pertvarkymo sėkmę.**

Bet kokios organizacijos pertvarkymo sėkmę lemia:

- aiški organizacijos restruktūrizavimo, reorganizavimo, rekonceptualizacijos vizija;
- organizacijos pertvarkymo strategija, pagrįsta logiška organizacijos modelio įgyvendinimo seka;
- konceptualus viziją įgyvendinantis strateginis planas;
- resursais pagrįstas pasirengimas pertvarkymui.

Taigi subjektai visuose organizacijos valdymo lygmenyse turi veikti kaip vieninga sistema ir rezultato sėkmė priklauso nuo subjektų kompetencijos atliekant jų vaidmenį ir gebėjimo užtikrinti išorinę komunikaciją tarp subjektų (žr. 1 pav.). Anot Kotter J. P. (1996), praktiniai organizacijų pertvarkymo pavyzdžiai rodo, kad transformacijos nesėkmes lemia iššūkiei, kurie pasitaiko transformacijos metu visuose organizacijos valdymo lygmenyse (p. 17-18).



Šaltinis: adaptuota pagal Kotter John. P, 1996, p. 71

1 pav. **Subjektų atsakomybė įgyvendinant organizacijos restruktūrizavimą, reorganizavimą ir rekonceptualizavimą**

Todėl, vertinant valstybės pasirengimą pereiti į kitą organizacinę struktūrą, reikia atlikti tiek valdymo politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų parengtus teisės aktus (vizija, misija ir strategija), tiek įgyvendinančių institucijų pasirengimą transformacijai (procedūros, pasirengimas, resursai). Toliau šio darbo metodologinėje dalyje atlikti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai pateiks teorinį valstybės pasirengimo funkcionuoti šalyje karo padėties metu, įgyvendinant numatytą valstybės valdymo pertvarkymą.

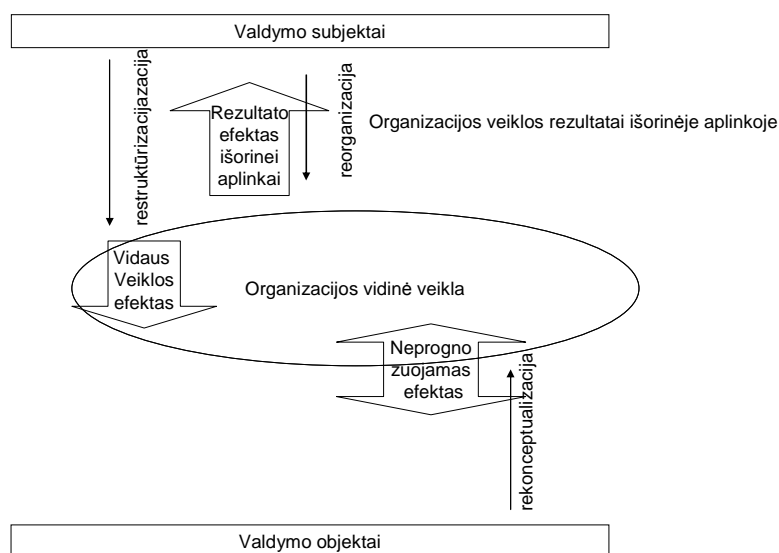
Organizacijos pertvarkymas, sudarant palankesnes sąlygas veiklai, gali būti trejopas. Kvedaravičius J. (2006), remdamasis R. Jucevičiaus (1996) transformacijos koncepcijų grupavimu, aprašo tris pertvarkymo būdus:

- restruktūrizacija; ši pertvarkymo koncepcija susijusi su organizacijos struktūros keitimu sujungiant ar atskiriant organizacijos struktūrinius vienetus, dalį funkcijų perduodant kitiems. Poveikis orientuojamas į organizacijos vidaus veiklos efektyvumą, ne į vartotojo poreikius;
- reorganizacija; koncepcija paremta veiklos proceso keitimu. Šiuo atveju decentralizuojami sprendimų priėmėjai, tačiau išlaikoma valdymo objekto kontrolė suteikiant valdymo objektui daugiau funkcinio savarankiškumo, pakeičiant valdymo objektų veiklos kryptį. Poveikis orientuojamas į organizacijos išorinius veiklos rezultatus;



- rekonceptualizaciją įgyvendina organizacijos personalas, ieškodamas naujos prasmės organizacijos veikloje, vertybėse. Tokia transformacija užtrunka ilgiau, rezultatas nėra prognozuojamas. Poveikis orientuojamas į organizacijos išorinius veiklos rezultatus (p. 304-305).

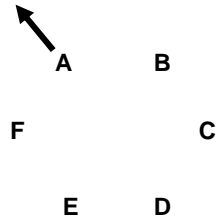
Įvertinus aplinką, kurioje turėtų būti vykdoma valdymo sistemos pertvarka į sistemą, galinčią efektyviai funkcionuoti nestabilioje aplinkoje karo padėties metu, saugiausios būtų dvi pirmosios koncepcijos. Pertvarka šiuo atveju būtų įgyvendinta greičiau, labiau koordinuojama ir daugiau suvaldoma. Tačiau abiem atvejais, organizacijos pertvarkymas turėtų būti inicijuotas iš „viršaus“. Rekonceptualizacijos koncepcijos taikymas karo padėties metu nebūtų palankus, nes šoks procesas būtų visiškai nevaldomas ir užtruktų ilgiau (žr. 2 pav.). Atsižvelgiant į būtinybę karo padėties atveju užtikrinti veiklos tęstinumą, labiausiai taikytina pertvarkos koncepcija turėtų būti restruktūrizavimas ir reorganizacija.



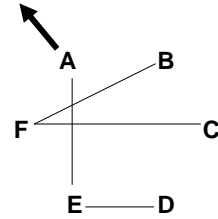
Šaltinis: pagal Kvedaravičių J., 2006, p. 304-305

2 pav. **Reorganizacijos, restruktūrizacijos ir rekonceptualizacijos poveikis organizacijos veiklos rezultatui**

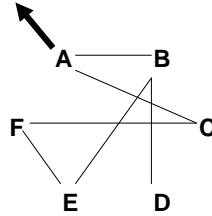
Labai svarbu įvertinti, ar organizacija, numačiusi restruktūrizaciją, tinkamai perskirsto funkcijas tarp vidinių struktūros subjektų. Kotter J. P. (1996), analizuodamas organizacijos reorganizavimo procesą, įvardija, kad klaidos planuojant transformaciją, gali lemti organizacijos silpnybes, kurios pasireišk kritiniu laikotarpiu (p. 133). Tai ypač aktualu, transformuojant organizacijas, kuriose subjektai yra susiję vieni su kitais. Kuo labiau susiję subjektai valdymo organizacijoje, tuo daugiau pastangų teks įdėti rekonceptualizuojant organizacijos veiklą (žr. 3 pav.).



Sistemoje, kurioje institucijos nesusiję, A neveiksnumas įtakos neturi



Sistemoje su daline sąsaja, A tapus neveiksniu, reikėtų pakeisti kelių (A, E ir D) subjektų veiklos pobūdį, kad užtikrinti A funkcijų įgyvendinimą



Sistemoje, kuri turi daug sąsajų, reikėtų pakeisti daug elementų, kad užtikrinti A funkcijų įgyvendinimą

Šaltinis: Kotter John. P, 1996, p. 137

### 3 pav. Restruktūrizavimo schemas saitais susijusioje organizacijoje

Jei karo padėties atveju nors vienas valstybės (organizacijos) subjektas tampa neveiksniu, organizacijos transformaciją galima būtų įgyvendinti tik gerai įvertinus neveiksnaus subjekto sąsajas su kitais organizacijos subjektais. Tokiu atveju, organizacijos funkcijos turėtų būti perduodamos kitam subjektui arba naujai steigiamam vienetui.

## **2. VALDYMO SISTEMOS PERTVARKYMAS**

### **2.1 Grėsmių įtaka valstybės valdymo vizijai.**

Valstybės, kaip didelės organizacijos, viziją kaip užtikrinti funkcionavimą ekstremaliomis sąlygomis, nulemia išorinės ir vidinės grėsmės, istorinės sąlygos, šalies ekonominė situacija ir kiti faktoriai. Brodin K. et al. (1968) nagrinėjo dviejų Skandinavijos regiono šalių - Suomijos ir Švedijos - saugumo politikos pasirinkimo motyvus ir priežastis pasibaigus antrajam pasauliniam karui. Švedija (taip pat Danija ir Norvegija) svarstė tris saugumo politikos alternatyvas: izoliuotą neutralumą, Skandinavijos šalių regiono gynybos aljansą ar prisijungimą prie Šiaurės Šalių Sutarties Organizacijos. Danija (Mouritzen H., Olsen M. R, 2010) ir Norvegija pasirinko prisijungimą prie stipraus vakarų karinio bloko. Tuo tarpu Švedija ir Suomija deklaravo pasirinkusios neutralumo politiką (Möller U, Bjereld U., 2010). Švedijos pasirinkimas buvo istoriškai logiškas – šalies neutralumo politika padėjo išsaugoti nepriklausomybę. Tuo tarpu Suomijos neutralumą nulėmė kitokios sąlygos: dešimtmečius turėjo komplikuotus santykius su kaimynine Rusija, patyrė nuostolingą karą, prarado dalį teritorijos ir buvo suvaržyta taikos sutartimi su Rusija.

Galime sugretinti Suomijos pasirinkimą po antrojo pasaulinio karo ir Lietuvos Respublikos politikos pasirinkimą XX a. pabaigoje, atkūrus nepriklausomybę. Abi šalys artimos geografiniame ir geopolitiniame žemėlapyje. Abi šalys patyrė Rusijos agresiją, Rusija išlieka grėsme abiejų šalių saugumui. Lietuva, nacionalinio saugumo objektais įvardijusi teritorijos vientisumą ir demokratinę santvarką, apsisprendė įgyvendinti gynybos politiką (Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas, 1996, 1 str. 2 d.). Šis pasirinkimas nulėmė valstybės prievolę ginkluotu pasipriešinimu apsaugoti nacionalinio saugumo interesus ir priimti kompleksą įgyvendinančių sprendimų. Vienas tokių sprendimų - valstybės valdymo pertvarkymas - yra analizuojamas šiame darbe.

### **2.2 Ekstremalių situacijų valdymo teisinis reguliavimas Lietuvoje.**

Kokia organizacija save mato valstybė karo metu, kaip ji numachiusi užtikrinti gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų vykdymą – nustato Lietuvos Respublikos įstatymai ir juos įgyvendinantys teisės aktai.

Pitrėnaitė (2006) gana detaliai mokslo darbe „Teisinio reguliavimo įtaka ekstremalių situacijų valdymo veiksmingumui“ išanalizavo Lietuvos Respublikoje galiojančias teises nuostatas ir pateikė išvadas, kad „šiuose aktuose trūksta kai kurių teisinių nuostatų, tai gali neigiamai paveikti valstybės valdymą ir apsunkinti perėjimo į atitinkamas padėtis procesą, pailginti perėjimo laikotarpį bei pasiruošimą valstybės valdymui šiose [ekstremaliuose] situacijose“ (p. 90). Pitrėnaitė B. (2006) išanalizavo 2006 m. Lietuvos Respublikoje galiojusius teisės aktus, reglamentuojančius valdymą įvedus nepaprastą ir karo padėtį bei šiame procese aktyviai dalyvaujančias institucijas. Darbo autorė, išanalizavusi netikslumus, įvardijo galimas valstybės valdymo problemas. Vertinant grėsmes ir rizikas,

remtasi šalyje nustatytas ekstremalių situacijų kriterijais. Analizuotas teisinis reglamentavimas, apžvelgti valdymo sistemoje numatomi pokyčiai. Darbe autorė įvardijo, kad vienas iš sėkmingas valdymo sąlygas lemiančių faktorių turėtų būti tiksliai nustatyti veiklos apribojimai, specifiniai įgaliojimai ir funkcijų perdavimo/perėmimo procesas. Karo padėtį reglamentuojančių teisės aktų analizėje įvardijami trūkumai reglamentuojant kai kuriuos valdymo procesus ir įvardijo poreikį peržiūrėti įstatymus, juos įgyvendinančius teisės aktus ir juos tobulinti, šalinant neatitinumus atskiruose įstatymuose, patikslinti institucijų uždavinius, funkcijas, jų tarpusavio sąveiką bei tiksliai įvardinti sąlygas bei kriterijus, kada institucijos perima funkcijas vienos iš kitų (pav. karo komendantūros perima savivaldos institucijų funkcijas, dalyvauja užtikrinant ikiteisminio tyrimo bei teisėsaugos institucijų funkcijas) (p. 100).

Šio darbo metodologinėje dalyje pateikta galiojančių teisės aktų analizė rodo, kad palyginus juos su autorės atliktomis išvadomis 2006 m., Lietuvos Respublikoje pasikeitė valdymo sistema (nuo 2001 m. liepos 1 d. panaikintos apskrities viršininko administracijos), išleisti nauji teisės aktai, reglamentuojantys mobilizacijos organizavimą, mobilizacinių priemonių panaudojimą, mobilizacinių priemonių taikymą. Tačiau iki šiol nepatikslintos karo padėties įvedimo procedūros, konstitucinių teisių ribojimo procedūros, karo komendanto įgaliojimai ir veiklos tvarka, nepatikslinti teisėsaugos institucijų veiklą reglamentuojantys teisės aktai.

### **2.3 Organizacijos militarizavimas.**

Valstybės valdymas ypatingu laikotarpiu dažnai pertvarkomas militarizuojant jos sistemą. Karinės organizacijos, pasižyminčios stipria valdymo ir vadovavimo sistema, apgalvota struktūra, kuri yra paremta užduoties vykdymo koncepcija, paklusimu, turi istoriškai patikrintą patikimumo reputaciją. Militarizuotos sistemos valdymo atvejai yra gana dažnas mokslinių tyrimų objektas.

Yoon Taeyoung (2003) analizuoja unikalią krizių valdymo sistemos situaciją Korėjos pusiasalio regione ir krizių valdymo problemiškumą dėl Šiaurės Korėjos provokuojamo karo situacijos grėsmės. Analizuojama situacija unikali dėl to, kad krizių valdymo sistema šiame regione buvo sukurta dvišaliu JAV ir pietų Korėjos susitarimu ir buvo orientuota į situacijų valdymą Šiaurės ir Pietų Korėjos teritorijose. Čia krizių valdymo sistema buvo susieta su karinių pajėgų vadovavimo ir valdymo sistema, žvalgyba, sukurta bendra perspėjimo sistema. Išanalizavęs Pietų Korėjos sukurtos krizių valdymo sistemą, autorius išvadoje, pateikdamas apibendrinimą, pabrėždamas JAV, atlikusios patronažo vaidmenį Pietų Korėjai, svarbą krizių valdymo sistemos vystymui dviejų šalių teritorijoje. Lietuvos atveju, vertinant valstybės valdymo stabilumą karo padėties atveju, taip pat būtina atsižvelgti ir į šalies ryšius su tarptautiniais partneriais.

Cimbala, Stephen J. (2011) įvardija krizę ir jos pobūdį, rizikos kibernetinės ar branduolinės krizės atveju. Taikydamas istorinės analizės metodą, svarbiausiais krizių valdymo įrankiais autorius įvardija visuomenės informavimo svarbą, mobilizacinius planus, krizių valdymo sistemą (p. 121-123).

Svarbiu faktoriumi karo atveju autorius įvardija sąveiką tarp civilinių ir karinių institucijų (p. 118). Vertinamas ir kibernetinio karo santykis su branduolinės krizės grėsme (Rusijos/Gruzijos karo atvejis) Įvardija keturias tokių krizių valdymo problemas. Straipsnyje pateikiamos išvados, kad kibernetinis karas ar branduolinės krizės grėsmės yra politinės šalių priemonės.

Shaud John A. ir Lowther Adam B. (2011) pabrėžia karinių pajėgų paramos būtinybę valstybei ekstremalių situacijų atveju, nes civilinės saugos sistema nedisponuoja pajėgumais, reikalingais nepaprastųjų situacijų metu. (p. 24).

Lord, Carne (1999) straipsnyje formuluojama grėsmė dėl JAV krizių valdymo sistemos susilpnėjimo po šaltojo karo. Krizių valdymas įvardijamas kaip būtina strateginio planavimo dalis, priklausanti nuo organizacinių gebėjimų. Krizių valdymas priklauso nuo aplinkos (kalbama apie krizės apimtus regionus). Analizuojamas krizių valdymo sistemos JAV vystimasis istorinėje dimensijoje ir faktoriai, kurie susilpnina sistemos pajėgumą (šaltojo karo pabaiga, technologijų naudojimas, sisteminiai pakeitimai). Straipsnio išvadoje pateikiama idėja, kad krizių valdymas turėtų būti institucionalizuotas, tam, kad sumažinti asmeninę valstybės vadovų atsakomybę.

Valstybės militarizavimo patirties turi ir Lietuva. Toks laikotarpis buvo 1940-1941 m. Istorine prasme patirtis labai trumpa - laikotarpis apima 1940 m. birželio - 1941 m. rugsėjo mėnesius. Tačiau to laikotarpio sąlygos, kuriomis buvo kuriamas valstybės valdymo mechanizmas, buvo labai ypatingos: valstybė buvo neseniai atgavusi Vilniaus kraštą, kuris dešimtmečius buvo okupuotas kaimyninės Lenkijos, patyrusi keletą metų Sovietų Rusijos valdymo laikotarpį, turto nacionalizavimą, masinius tautos trėmimus ir bandė atkurti Lietuvos valstybingumą teritorijoje, į kurią buvo įvestos kariaujančios hitlerinės Vokietijos karinės pajėgos, stumiančios Sovietų Rusiją tolyn į rytus. Analizuojamu laikotarpiu šalis buvo karinių veiksmų arenoje, tačiau tiesiogiai neįsitraukusi į aktyvius karinius veiksmus, bet stipriai veikiamą karo Europoje pasekmių. Atsižvelgiant į tokią situaciją, buvo kuriamas militarizuotas valdymo modelis.

Anot Brandišausko V. (1996), Lietuvos Laikinosios vyriausybės sudėtis buvo paskelbta 1940 m. birželio 23 d., o pirmieji posėdžiai prasidėjo sekančią, birželio 24 d. Vienas pirmųjų Lietuvos Laikinosios vyriausybės veiksmų buvo paskirta ir paskelbta krašto gynimo taryba (jos sudėtyje buvo kariuomenės vadovybė ir Kauno karo komendantas). Administracinį aparatą provincijoje buvo pavesta sudaryti atskiroms ministerijoms. Tuo tarpu hitlerinė Vokietija siekė įtakoti šalies valdymą nuo pat pradžių ir įtvirtinti okupuotos Lietuvos teritorijoje patikėtinių tarybą. Nors Vermachto karinė administracija vėliau Lietuvos Laikinosios Vyriausybės nepripažino, tačiau okupacijos laikotarpiu naudojo jos sukurtomis struktūromis (karo komendantūromis) (Lietuvos Laikinoji vyriausybė. Posėdžių protokolai, 2001).

Brandišausko (1996) vertinimu, valdymo sistemos kūrimas buvo būtinas, nes atsitraukus Sovietinės Rusijos komisarams valdymo įstaigos buvo neveiksnios, o demonstruojant Lietuvos

suverenumą, buvo siekiama greitai atstatyti administravimą šalyje iki pasirodant Vokietijos karinei okupacinei vadovybei. Gana greitai buvo atkurta iki 1940 m. 15 d. galiojusi administracinė struktūra, suorganizuota policija. Vilniaus mieste ir srityje valdymą užtikrino Vilniaus miesto ir srities piliečių komitetas, nes Kaune sudaryta vyriausybė neturėjo įgaliojimų Vilniaus srityje. Komitetas inicijavo įmonių ir įmonių turtui apsaugos, mėsos ir duonos produktų tiekimo užtikrinimą, pasirašė įsakymą dėl gyventojų ginklų registravimo. Vidaus reikalų valdytojui buvo pavesta organizuoti savivaldą ir policiją Vilniaus krašte. Vėliau, siekdama pati kontroliuoti visą šalies teritoriją, Laikinoji Lietuvos vyriausybė darė pastangas didinti savo įgaliojimus ir Vilniaus krašte (Lietuvos Laikinoji vyriausybė. Posėdžių protokolai, 2001). Šalyje buvo kuriamos karo komendantūros, provincijose pradėtos kurti policijos pajėgos, šaulių rinktinės. Visa valdymo organizacijos transformacija buvo vykdoma situacijai stabilizuoti.

Vaičėnionis J. (2003), apžvelgdamas Nepriklausomos Lietuvos valdymo periodą 1927-1940 m., analizuoja tuo metu veikusių karo komendantūrų veiklą. Šiuo laikotarpiu veikusios karo komendantūros buvo viena iš institucijų, užtikrinančių karo padėties režimą, įvestą po karinio perversmo 1926 m., siekiant įgyvendinti naujos valdžios (tautininkų) politiką (p. 256). Į valstybės valdymo sistemą integravus karo komendantūras, buvo užtikrinta tarpinstitucinė sąveika ne tik derinant užduočių įgyvendinimą viešojo saugumo srityje, bet ir pasitelkiant kitų institucijų pajėgumus. Viena iš karo komendantūros funkcijų buvo mobilizacijos ir šaukimo užtikrinimas, kitos – susiję su visuomenės saugumo užtikrinimu. Prieškario komendantūroms buvo pavesta įgyvendinti draudimo rinktis į susirinkimus, draudimo kritikuoti valdžios institucijų ir kariuomenės veiklą, įgyvendinti cenzūrą, taip pat turėjo įgaliojimus reguliuoti kainas ir riboti ūkio subjektų veiklą (p. 266).

Taigi, valstybės militarizavimas yra vienas iš įprastų įrankių užtikrinant valstybės valdymą nepaprastosios padėties metu ar įvedus karo padėtį.

#### **2.4 Visuomenės vaidmuo nepaprastųjų situacijų laikotarpiu.**

Tačiau valstybės institucijos be visuomenės paramos sunkiai galėtų valdyti krizes karo padėties metu. Ekstremalios situacijos (taip pat ir karo) pasekmės daro labai platų poveikį – tiek institucijoms, tiek visuomenei, tiek aplinkai. Pasekmių apimtį numatyti gana sunku, tačiau per pastaruosius 50 metų buvo atlikta daug socialinių tyrimų, analizuojančių ir apibendrinančių ekstremalių situacijų poveikį. Quarantelli E. L. (2008) apžvelgė ekstremalių situacijų pasekmes visuomenei ir jos socialiniam elgesiui, bandydamas nustatyti bendras tendencijas. Patirtas šokas žmonėms sąlygoja tokį elgesį, kaip masinė panika ir kolektyvinis elgesys (angl. *panic flight*), antisocialinis elgesys, apiplėšimai (angl. *antisocial looting behaviour*), civilinės saugos institucijų personalo pasyvumas (angl. *passivity in emergencies*), vaidmens konfliktas ir vengimas atlikti pareigą (angl. *role conflict and abandonment*), paprastai pasitaiko daugelyje ekstremalių situacijų (p. 873). Atsižvelgiant į tai, vykdant pasirengimą ekstremalių situacijų valdymui reikėtų tokias pasekmes

įvertinti kuriant situacijos valdymo strategiją, planuojant veiksmus bei rengiantis valdyti ekstremalias situacijas. Quarantelli E. L (2008) susistemino ekstremalių situacijų pasekmes valstybei ir viešajam sektoriui:

- sutrinka viešojo sektoriaus ir socialinių institucijų veikla;
- sutrinka institucijų, dalyvaujančių ekstremalių situacijų valdyme, veikla;
- valstybės tarnautojai nesugeba atlikti savo įprastų užduočių;
- parama į nelaimės paveiktą regioną siunčiama iš kitų valstybių;
- tarptautinės žiniasklaidos reportažai suformuoja socialinį krizės paveikslą;
- valdant situaciją, dalyvauja aukščiausi valstybės vadovai.

Susisteminius ekstremalios situacijos pasekmes visuomenės elgesiui ir valstybės bei viešajam sektoriui, galima atrasti silpniausias valdymo sistemos sritis, ir į tai atsižvelgti projektuojant valstybės valdymo sistemą bei vykdant planavimą bei pasirengimą karo padėties laikotarpiui (žr. 1 lentelę). Autorius savo straipsnyje pateikia pavyzdžių, kad kai valstybinio ar viešojo sektoriaus personalas dėl patirto streso vengia atlikti savo pareigas, o institucijos negali tinkamai funkcionuoti, yra atvejų kai visuomenė mobilizuojasi, susitelkia į savaveiksmes grupes ir dalyvauja ekstremalių situacijų valdyme arba teikia pagalbą nukentėjusiems bendruomenės nariams.

**1 lentelė. Visuomenės elgesio pasekmės ekstremalioms situacijoms**

Visuomenės elgesys	Dalyvaujančios institucijos ir organizacijos, visuomenės grupės
Panika ir kolektyvinis elgesys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešąją tvarką užtikrinančios institucijos.</li> <li>• Sveikatos priežiūros įstaigos (įskaitant psichologinės pagalbos įstaigas).</li> <li>• Civilinės saugos subjektai.</li> </ul>
Antisocialinis elgesys, apiplėšimai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešąją tvarką užtikrinančios institucijos.</li> </ul>
Civilinės sistemos subjektų neveiknumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susibūrusios savaveiksmės gyventojų grupės.</li> </ul>
Vaidmens konfliktas ir vengimas atlikti pareigą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuomeninės organizacijos.</li> <li>• Susibūrusios savaveiksmės visuomenės grupės.</li> </ul>
Psichologinės sveikatos problemos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sveikatos priežiūros įstaigos (įskaitant psichologinės pagalbos įstaigas).</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta pagal Quarantelli, 2008

Dynes R. (2005) rašo apie visuomenės vaidmenį šalies atstatyme įvykus ekstremaliai situacijai ir nagrinėja nelaimių pasekmes visuomenės, kaip socialinės grupės, atsistatymui reaguojant ne tik į stichines, tačiau ir teroro sukeltas nelaimes. Autorius mato visuomenės vaidmenį suteikiant paramą savo bendruomenės nariams (p. 10). Vysto sąvokos koncepciją: socialinė sostinė, kuri reiškia nusistovėjusias normas, sąveiką kuri palengvina kolektyvinius veiksmus. Tokia visuomenė susijusi su įsipareigojimais ir lūkesčiais, informacijos potencialumu, reguliuojama normomis ir efektyviomis sankcijomis, valdymo santykiais, apytiksliai socialiniu organizuotumu, apgalvotu organizuotumu. Pateikdamas tipinę gelbėjimo operacijų vadovavimo struktūrą (35 psl.), daro išvadą, kad tam tikrose

situacijose sudėtinga vadovavimo ir valdymo struktūra gali apsunkinti ekstremalios situacijos likvidavimo darbus ir užkirsti kelią visuomenės įtraukimą į gelbėjimo darbus. Autorius, suvokdamas visuomenės svarbą, mato poreikį sukurti bendruomenišką visuomenę kaip alternatyvų pajėgumą, galintį padėti institucijoms ekstremalių situacijų metu Kuriant tokią socialinę sostinę, autorius siūlo ugdyti kolektyvinį pareigingumą, įtraukti į ekstremalių situacijų planavimo procesą visuomenine organizacijas, rengiant komunikacijos planus išnaudoti socialinius tinklus, įtraukti aktyvius visuomenės veikėjus (p. 39-41 p.).

Atsižvelgiant į apžvelgtų straipsnių išvadas, karo padėties metu visuomenės saugumo užtikrinimui ypač svarbūs yra viešosios tvarkos ir sveikatos sektoriai (įskaitant ir psichologinės pagalbos) institucijas. Reikšmingą vaidmenį valstybėje ekstremalių situacijų atveju turi visuomenė. Atsižvelgiant į tai, karo padėties laikotarpiu reikėtų numatyti vaidmenį ir neformalioms visuomenės grupėms bei organizacijoms. Siekiant sukurti visuomenę, pasirengusią aktyviai prisidėti prie šalies gerovės, valstybės turėtų sistemingai ją kurti jau dabar: ugdyti pilietišką ir atsakingą visuomenę, identifikuoti formalias ir neformalias visuomenines organizacijas, vykdančias veiklą tose funkcinėse valstybės veiklos srityse, kurios yra gyvybiškai svarbios valstybės funkcionavimui.

### **2.5 Pasirengimas vykdyti funkcijas ekstremaliomis sąlygomis.**

Brian A. ir kt. (2011) teigia, kad egzistuojančios ekstremalių situacijų valdymo programos yra iššūkis vertinant pasirengimo lygį su gebėjimu valdyti situacijas. Taikomos techninės sistemos vertinimo metodai, išbandytas sistemos atsako valdant situacijas patikimumas ir jis paaiškintas. Šis metodas pagrįstas vykdant sistemingą vertinimą kartu vertinant ir pasekmes, kurios ekstremalios situacijos metu darė neigiamą poveikį situacijos valdymo eigai. Metodas pasitarnauja vertinant įvairių programų sistemų efektyvumą atsižvelgiant į jų steigimui/kūrimui išleistus kaštus. Straipsnio pradžioje apibrėžiama situacija, kad sistemos tiriamoje aplinkoje buvo kuriamos atsižvelgiant įvertinus situacijų patirtį ir pobūdį. Analizuojama problema: kuomet nebuvo tam tikro pobūdžio stichinės nelaimės sukeltos situacijos, o ji vėliau įvyksta, tai nulemia situacijų valdymo kūrimo trūkumus. Pateikta patikimumo analizė vertinant ekstremalios situacijos valdymo sistemą. Vertinamas pasirengimo lygis, viešojo saugumo lygis ir šių sistemų vertinimo metodai.

Kitame straipsnyje Brian A. ir McKay S. (2011) analizuoja pasirengimo reaguoti į nepaprastąsias situacijas modelių privalumus. Efektyvaus organizacijos pasirengimui vykdyti veiklą nepaprastųjų situacijų metu reikia:

- ugdyti personalo planavimo įgūdžius;
- praktikuoti tarpinstitucinę koordinaciją;
- vykdyti visuomenės švietimą;
- vykdyti personalo pratybas;
- vykdyti pasirengimo vertinamąsias pratybas.



Sisteminis pasirengimas padeda identifikuoti nepaprastųjų situacijų valdymo mechanizmo spragas, ugdo personalo gebėjimus veikti, įvertinti organizacijos veiklos patikimumą. Šio darbo praktinėje dalyje pateikiama apklausos analizė pasirengimo situaciją vykdyti veiklą karo padėties metu analizė.

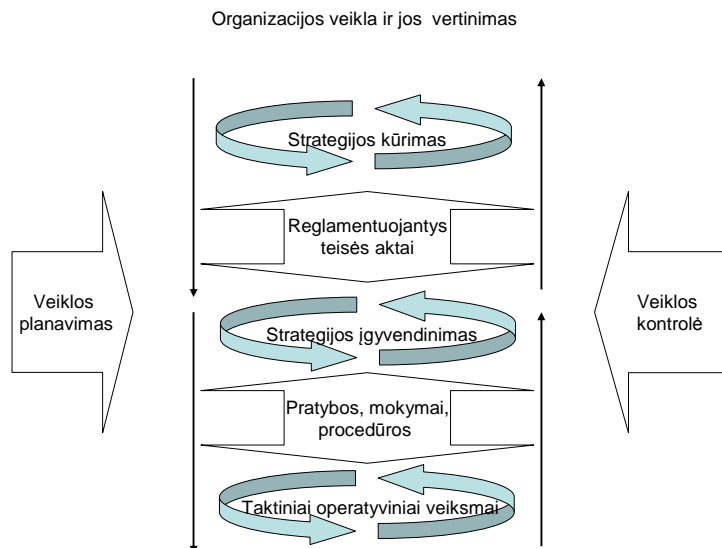
### 3. VALSTYBĖS VALDYMO ĮVERTINIMO METODOLOGINĖ DALIS

Bet kuri organizacija, nustačiusi savo misiją, įgyvendina organizacijos tikslus siekdama sudaryti sąlygas savo veiklai ir taip įprasmina savo egzistavimą (Butkus F. S., 2003). Tam, kad valstybė galėtų vykdyti savo misiją, ji turi sukurti atitinkamas teises sąlygas savo veiklai, reguliuojančias valdymo subjektų ir objektų santykius, veiklos procedūras, atsakomybę, numatyti resursus ir struktūrą. Anot Butkaus F. S., „aiškios nuostatos apie kuo tolesnę ateities perspektyvą yra būtinos kaip aiškūs organizacijos veiklos orientyrai, pagal kuriuos turi būti tikrinami visi sprendimai“ (p. 18).

Todėl vertinant organizacijos veiklą, reikia suvokti organizacijos tikslus, nustatytą struktūrą ir vykdomas funkcijas. Atsižvelgiant į tai, kad valstybėje, kaip didelėje organizacijoje, visas valdymo procesas nuo vizijos, tikslo nustatymo ir strategijos parengimo iki strategijos įgyvendinimo vyksta skirtinguose valdymo lygmenyse, šiame tyrime bus taikoma Gimžauskienės E (2007) apibendrinta organizacijos veiklos vertinimo sistema. Mokslininkė vertinimą mato trijuose skirtinguose vadovavimo lygmenyse (žr. 4 pav.):

- strategijos kūrimo lygmenyje atliekamas alternatyvių strategijų tinkamumo vertinimas arba strateginės pažangos vertinimas siekiant valdyti potencialias organizacijos galimybes ateityje;
- strategijos įgyvendinimo lygiu atliekamas strategijos tikslų pasiekimo vertinimas. Čia atliekamas organizacijos valdymo proceso tyrimas, kuriuo siekiama išmatuoti kritinius sėkmės veiksnius ir įvertinti, ar vykdomas savalaikis strategijos įgyvendinimo planų koregavimas;
- operatyvinės taktinės veiklos lygiu atliekamas trumpalaikės veiklos rezultatų įgyvendinant konkrečias, vertinant priemones, užtikrinančias einamąsias taktinio lygmens veiklos problemas (p. 55).

Šiame darbe valstybės pasirengimas nenutrūkstamai vykdyti funkcijas karo padėties metu vertinamas keliuose vadovavimo lygmenyse. Pirma, atliktas kokybinis tyrimas analizuojant valstybės strategiją kuriančių ir strategiją įgyvendinančių institucijų veiklos produktus, t. y. valstybės valdymą reglamentuojančius teisės aktus: nacionalinio saugumo viziją (Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas), nacionalinio saugumo pagrindų strategiją ir LR įstatymus bei juos įgyvendinančius teisės aktus. Antra, atliktas kokybinis tyrimas apklausos analizės būdu vertinant taktinio – operacinio lygmens institucijų veiklos produktus, t. y. praktinį pasirengimą vykdyti veiklą karo padėties laikotarpiu, įgyvendinamą pratybose ir mokymuose pagal institucijų parengtas veiklos procedūras.



**Šaltinis:** adaptuota pagal Gimžauskienę E., 2007, p. 19

4 pav. **Valstybės veiklos vertinimas skirtinguose vadovavimo lygmenyse**

Siekiant išsiaiškinti, ar valstybės veiklai sukurtos sąlygos funkcionuoti karo padėties metu, analizuojamos teisinės sąlygos valstybės funkcionavimui, sudaryta valstybės valdymo schema, kuri, paskelbus karo padėtį, turėtų transformuotis prisitaikydama prie dinamiškų aplinkos sąlygų ginkluoto konflikto metu. Teisiškai sureguliuoti santykiai palengvina valdymo subjektų ir objektų veiklos koordinavimą siekiant to paties tikslo – užtikrinti gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų įgyvendinimą. Priešingu atveju, valdymo procesas būtų neefektyvus, organizacija negalėtų funkcionuoti kaip sistema.

### 3.1 Karo padėties teisinis reguliavimas.

**Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas** (1996) reglamentuoja Lietuvos Nacionalinio saugumo užtikrinimo pagrindus, nustato Nacionalinio saugumo užtikrinimo subjektus (2 str.), Nacionalinio saugumo sistemos plėtrą (3 str.) ir Nacionalinio saugumo sistemos plėtros teisinį reguliavimą (4 str.). Šio įstatymo 4 straipsnio 2 punktą įgalioja Lietuvos Respublikos Seimą priimti įstatymus, reikalingus nacionalinio saugumo sistemos plėtrai. Nacionalinio saugumo pagrindai, įgyvendindami Konstitucijos nuostatas, įvardija, kad nacionalinio saugumo tikslai yra įgyvendinami sutelktomis valstybės ir piliečių pastangomis (I d. 1, 2 sk.). Teisės aktas įvardija vidaus saugumo, ekonominės, viešojo saugumo, socialinės, kultūros, švietimo ir mokslo, aplinkos apsaugos, sveikatos ir tautinės politikos nuostatas, numato prievoles šias politikos nuostatas įgyvendinančioms valstybės institucijoms. Ekonominės politikos srityje sudaro teisinius pagrindus privataus ir užsienio šalių kapitalo prievolėms bei veiklos apribojimams (I d. 4 sk.). Įgyvendinant gynybos politikos nuostatas, numatyta, kad gynybai „panaudojami valstybės ištekliai“; teisėtai veikiančioms institucijoms negalint veikti, gynybai vadovauja „Tautos sukurtos ar jos pripažįstamos vadovavimo pasipriešinimui

institucijos“ (I d. 7 sk.). Teisės aktas įpareigoja valstybės ir savivaldybių institucijas analizuoti jų priimamus sprendimus, siekiant sumažinti rizikas nacionaliniam saugumui (II d. 9 sk.), numato uždavinius ir atsakomybę nacionalinį saugumą užtikrinančioms institucijoms (II d. 13 – 22 sk.) bei nustato santykius tarp valstybės institucijų ir Lietuvos Šaulių Sąjungos (II d. 24 sk.). Apibendrinus, valstybė, siekdama nacionalinio saugumo tikslų, šiuo teisės aktu sukuria teisinės prielaidas tokiems valdymo proceso veiksniams, kurie sąlygoja valdymo sistemos tęstinumą, lankstumą, sąveikumą ir visuotinumą (žr. 2 lent.).

**2 lentelė. Teisinės prielaidos valdymo sistemos veiksniumi**

Valdymo proceso veiksniai	Valdymo proceso kriterijai
Disponuojamų resursų mobilizavimas ir perskirstymas tarp subjektų karo padėties metu.	Tęstinumas
Įpareigojimas mažinti rizikas priimant sprendimus.	
Atsakomybė už uždavinių nacionalinio saugumo uždavinius įgyvendinančioms institucijoms.	
Alternatyvi valdymo struktūra, kai numatytoji struktūra tampa neveiksni (restruktūrizavimas).	Lankstumas
Užduotys institucijoms siekiant nacionalinio saugumo tikslų nulemia poreikį tarpinstituciniam veiklos koordinavimui.	Sąveikumas ir visuotinumumas
Valstybės institucijų sąveika su Šaulių sąjunga (valstybės remiama ir savanoriška sukurta pilietinės savigynos asociacija).	
Valstybės ir piliečių veiklos sutelktumas nulemia poreikį institucijų ir piliečių sveikumui.	

Tai sudarė teisinį pagrindą priimti specialųjį Lietuvos Respublikos Karo padėties įstatymą, 2000 m. birželio 8 d. Nr. VIII-1721 (Žin., 2000, 52-1482), įgyvendinantį Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymą paskelbus valstybėje karo padėtį.

**Nacionalinio saugumo strategija** (2002, nauja redakcija 2012), įgyvendinanti nacionalinio saugumo pagrindų įstatymą, įvardija valstybės vidaus ir išorės rizikos veiksnius nacionaliniam saugumui (IV d.). Strategijoje įvardinti ir šio darbo tyrimo objektui svarbūs išorės rizikos veiksniai, pavojai ir grėsmės (ypatingo dėmesio reikalaujantys –*ekonominė ir energetinė priklausomybė; kitų valstybių veikla prieš Lietuvos Respubliką; informacinės atakos; kibernetinės atakos; kiti –tradicinės galios apraiškos; euroatlantinės bendrijos silpnėjimas; globalios ekonomikos ir finansų krizės ilgalaikis poveikis; nestabilumas regione ir pasaulyje, tarptautinis terorizmas*) ir vidaus rizikos veiksniai, pavojai ir grėsmės (ypatingo dėmesio reikalaujantys –*netolygi socialinė ir ekonominė raida; korupcija; didelė gyventojų emigracija; kiti – nepakankamas gynybos srities finansavimas; politinis radikalizmas ir ekstremizmas; ekonomikos ir ūkio pažeidžiamumas; nusikalstamumas ir šešėlinė ekonomika; įslaptintos informacijos netekimas ir (ar) atskleidimas; vertybių krizė; valstybės lygio gamtinio, techninio, ekologinio ar socialinio pobūdžio ekstremaliosios situacijos*) įtakotų gyvybiškai

svarbių valstybės funkcijų (LRV nutarimas Nr. 631, 2012) vykdymą karo padėties metu (žr. 1 priedą). Šios grėsmės mažiau ar daugiau, tiesiogiai ar netiesiogiai įtakotų visų devyniolikos gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų vykdymo kokybę.

Atsižvelgiant į identifikuotas grėsmes, Nacionalinio saugumo strategija nustato užsienio ir vidaus saugumo politikos prioritetus ir uždavinius, kuriais siekiama sumažinti šalies vidaus ir išorės pažeidžiamumą. Analizei pasirinkti šiam darbui aktualūs saugumo politikos įgyvendinimo prioritetai ir uždaviniai (V d.), kuriais siekiama užtikrinti valstybės valdymą karo padėties metu, vadovaujantis tęstinumo, lankstumo ir visuotinio kriterijais:

*Gynybinių pajėgumų stiprinimas:*

- mobilizacinės ir priimančios šalies paramos sistemos plėtra, įgalinanti šalies resursų persikirstymą gynybinėms reikmėms.

*Viešojo saugumo palaikymas ir stiprinimas:*

- gyventojų švietimas, saugios visuomenės pagrindų sukūrimas, civilinės saugos sistemos subjektų gebėjimų ir pajėgumų stiprinimas siekiant sumažinti valstybės lygio ekstremalių situacijų padarinius.

*Pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymas.*

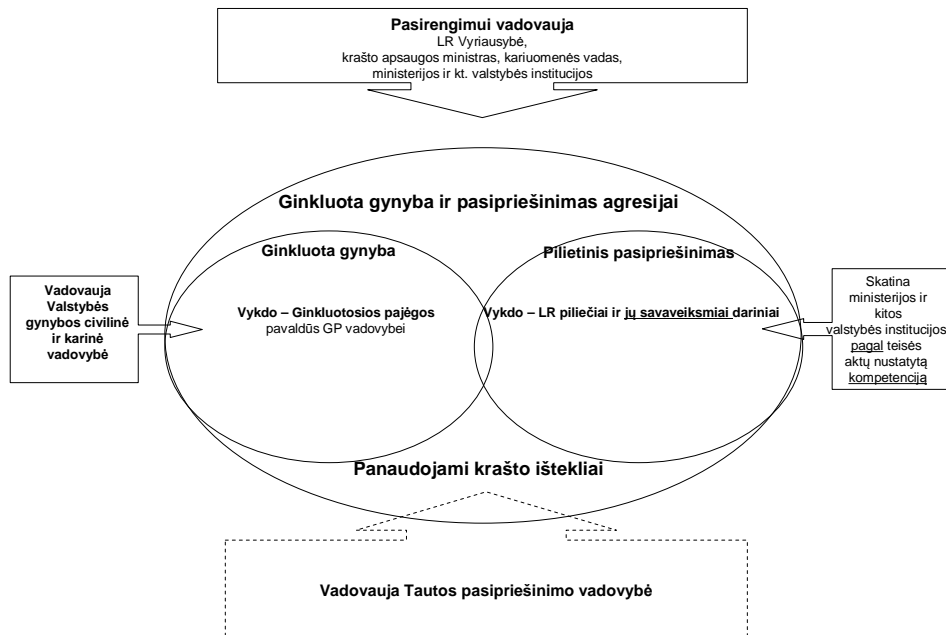
Tolimesnę strategiją įgyvendinančių teisės aktų analizė rodo, kad įvardinti uždaviniai yra įgyvendinami:

- mobilizacinės sistemos plėtros įgyvendinimą reglamentuoja Mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymas (1996, nauja redakcija 2011) ir jį įgyvendinantys teisės aktai;
- valstybės pasirengimą ekstremalių situacijų valdymui reglamentuoja Civilinės saugos įstatymas (1998, nauja redakcija 2009) ir jį įgyvendinantys teisės aktai;
- ginkluotos gynybos ir pasipriešinimo agresijai nuostatą įgyvendinantį uždavinį išugdyti pilietinę visuomenę koordinuoja dvi institucijos: Krašto apsaugos ministerija, patvirtinusi LR piliečių rengimo ginkluotai valstybės gynyba strategiją (KAM, 2010), ir Švietimo ir mokslo ministerija, integravusi į privalomojo ugdymo programą bendrąją pilietinio ugdymo programą (programos tikslas - ugdyti vaikų ir jaunimo pilietiškumą) (ŠMM, 2004).

Mažiausiai reglamentuotas strategiją įgyvendinantis uždavinys - *valstybės krizių prevencijos ir valdymo pajėgumų stiprinimas*. Įgyvendinant šį Nacionalinio saugumo strategiją įgyvendinantį uždavinį yra parengta Krizių įstatymo koncepcija (LRV, 2012). Krizių įstatymu bus siekiama nustatyti krizių valdymo principus, krizių valdymo sistemos subjektus, funkcijas, kompetencijas, atsakomybę ir sąveiką prognozuojant krizes, vykdant jų prevenciją ir valdymą Lietuvoje ir reaguojant į krizes kitose šalyse, krizių prevencijos ir valdymo procedūrų derinimą su Šiaurės Atlanto Sutarties Organizacijos (toliau – NATO) ir Europos Sąjungos krizių valdymo procedūromis, tarptautinis bendradarbiavimas

krizių prevencijos ir valdymo srityje. Kol šio įstatymo nėra, valstybės krizių prevencijos ir valdymo sritį galima įvardinti kaip labiausiai pažeidžiamą nacionalinio saugumo prasme. Nėra aiškus krizę ir karo padėtį reglamentuojančių teisės aktų suderinamumas bei gynybos, civilinės saugos sistemos ir kitų nacionalinių saugumą užtikrinančių sistemų (pvz. finansų, ekstremalių sveikatai ir kitų) integravimas (Krizių įstatymo koncepcija, IV sk.).

**Ginkluotos gynybos ir pasipriešinimo įstatymas (2000)**, įgyvendinantis Nacionalinių saugumo pagrindų įstatymą, reglamentuoja visuotinį pasipriešinimą, numato pasipriešinimo ypatumus okupuotoje teritorijoje, valstybės pasirengimą pasipriešinimui, taip pat alternatyvas valdymo struktūroje, jei atsakingi pareigūnai negali vykdyti savo pareigų ir funkcijų (žr. 5 pav). Pasirengimui ginkluotai gynybai ir pilietiniam pasipriešinimui vadovauja Vyriausybė, krašto apsaugos ministras, kariuomenės vadas, ministerijos ir kt. valstybės institucijos pagal teisės aktų nustatytą kompetenciją – tokiu vadovavimo modeliu numatyta užtikrinti sistemą valstybės nuostatą į proceso valdymą.



5 pav. Ginkluotos gynybos ir pasipriešinimo agresijai subjektai ir jų kompetencija

Įstatymas sudaro teises sąlygas ginkluotos gynybos ir pasipriešinimo veiksams, krašto resursų perskirstymui, pasirengimui ginkluotai gynybai. Ar numatytas valstybės institucijų veiklos koordinavimas ir sąveikumas, numatoma įvertinti magistrinio darbo praktiniame tyrime.

**Karo padėties įstatymas (2000) ir jį įgyvendinantys teisės aktai.** Valstybės subjektų kompetencijas ir pareigas karo padėties metu apibrėžia pagrindinis šalies įstatymas (Konstitucija, XIII skirsnis, 1992). Įgyvendinant Konstitucijos nuostatas ir Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymą, Karo padėties įstatymas nustato karo padėties įvedimo ir atšaukimo tvarką, Lietuvos Respublikos piliečių, užsieniečių teisių ir laisvių ribojimus, valstybės institucijų įgaliojimus bei įmonių, įstaigų ir organizacijų veiklos ypatumus įvedus karo padėtį. Šiuo teisės aktu nustatytomis teisės normomis

siekiama užtikrinti visuomenės saugumą ir viešąją tvarką karo padėties metu. Toliau apžvelgiami Karo padėties įstatymą įgyvendinantys teisės aktai ir jų paskirtis bei pateiktas hipotetinis vertinimas su kritika, identifikuojančia poreikį papildomiems įstatymą įgyvendinantiems teisės aktams.

*Karo padėties įvedimas* reglamentuojamas 3 įstatymo straipsnyje. Straipsnio 1 d. nustato, kad karo padėtį įveda Seimas, kai pririekia ginti Tėvynę arba vykdyti Lietuvos valstybės tarptautinius įsipareigojimus. Ginkluoto užpuolimo atveju, kai kyla grėsmė valstybės suverenumui ar jos teritorijos vientisumui, sprendimą dėl gynybos nuo ginkluotos agresijos ir dėl karo padėties įvedimo priima Respublikos Prezidentas nedelsdamas ir šį sprendimą teikia tvirtinti artimiausiame Seimo posėdyje, o tarp Seimo sesijų – nedelsdamas šaukia Seimo neeilinę sesiją. Seimas nutarimu patvirtina arba panaikina Respublikos Prezidento sprendimą. Straipsnio 3 d. patikslina, kad sprendime dėl karo padėties įvedimo nurodoma, kokios teisės ir laisvės, numatytos šiame įstatyme, ribojamos. Tačiau šioje nuostatoje neįvardinta kas turėtų būti šio teisės akto turinyje (pvz. kurioje teritorijoje įvedama karo padėtis, nes šio įstatymo 3 str. 2 d. nurodo, kad karo padėtis gali būti įvesta visoje valstybėje arba jos dalyje).

*Karo padėties atšaukimas* reglamentuojamas 4 įstatymo straipsnyje. Straipsnio 1 dalis reglamentuoja karo padėties atšaukimą. Karo padėtis atšaukiama, kai Seimas panaikina Respublikos Prezidento sprendimą dėl karo padėties įvedimo arba jeigu išnyko priežastys, dėl kurių ji buvo įvesta. Sprendimą dėl karo padėties atšaukimo priima Seimas. Straipsnio 2 d. reglamentuoja atvejus, kai Respublikos Prezidentas turi teisę savo sprendimą atšaukti, kol jis nepradėtas svarstyti Seime, jeigu išnyko karo padėties įvedimo priežastys. Sprendimų dėl karo padėties įforminimas reglamentuojamas 5 įstatymo straipsnyje. Seimas karo padėtį įveda ar ją atšaukia priimdamas nutarimą. Respublikos Prezidento sprendimai dėl karo padėties įvedimo ar atšaukimo įforminami dekretais.

Įstatymas nenumato, kas teikia siūlymą Seimui ar Prezidentui dėl karo padėties paskelbimo ar atšaukimo, taip palikdamas procedūrinę spragą įstatymo įgyvendinimo atveju.

Seimo nutarimo ir Respublikos Prezidento dekreto dėl karo padėties įvedimo paskelbimas ir įsigaliojimas reglamentuojamas įstatymo 6 straipsnyje. 1 d. numatyta, kad Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas ar Respublikos Prezidento dekretas dėl karo padėties įvedimo skelbiamas nedelsiant po jo priėmimo per visuomenės informavimo priemones ir įsigalioja Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka. Seimo nutarimo ir Respublikos Prezidento dekreto dėl karo padėties atšaukimo paskelbimas ir įsigaliojimas reglamentuojamas įstatymo 7 straipsnyje. 1 d. numatyta, kad Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas ar Respublikos Prezidento dekretas dėl karo padėties atšaukimo paskelbiamas per visuomenės informavimo priemones ir įsigalioja Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka.

Aukščiau minėtos dispozicijos įvardija aiškias karo padėties įvedimo, atšaukimo ir karo padėties įforminimo procedūras, įtvirtinamas vienkartiniais teisės aktais.

Karo padėties įstatymo 3 str. 1 ir 3 d., 4 str. 1 d. ir 5 straipsniai įgyvendinami vienkartiniais teisės aktais. Įstatymo 6 ir 7 straipsniai numato Seimo ir LR Prezidento dekretų dėl karo padėties įvedimo/atšaukimo paskelbimo ir įsigaliojimo principus. Lietuvos Respublikos įstatymo „Dėl Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų skelbimo ir įsigaliojimo tvarkos“ (1993, nauja redakcija 2002) 7 str. 2 d. ir 8 str. 2 d. detalizuoja šių teisės aktų įsigaliojimą. Atsižvelgiant į tikėtiną nestabilumą šalyje, šie teisės aktai įsigalioja supaprastinta tvarka - karo atveju pasirašyti Seimo nutarimai ar Prezidento dekretai įsigalioja po jų paskelbimo visuomenės informavimo priemonėse. Visuomenės informavimo įstatymo (1996, nauja redakcija 2006) 20 str. įpareigoja viešosios informacijos rengėjus ir skleidėjus skelbti oficialius valstybės pranešimus.

Istorinės analizės, kuria galima būtų įvertinti poreikį papildomiems teisės aktams nebuvo precedento.

Trečiasis Karo padėties įstatymo skirsnis reglamentuoja *Lietuvos Respublikos piliečių ir užsieniečių teisių ir laisvių apribojimą bei pareigų nustatymą*. 8 straipsnyje reglamentuotos žmogaus teisės naudotis privataus gyvenimo neliečiamumu apribojimas. Karo padėties metu asmenų telefoninių pokalbių pasiklausymas, susirašinėjimo, pašto siuntų ar kitokio susižinojimo tikrinimas gali būti atliekamas be teismo sprendimo. Tikrinti asmenų susirašinėjimą, pašto siuntas, klausytis telefoninių pokalbių ar kontroliuoti bet kokį kitokį asmenų susižinojimą turi teisę tik operatyvinės veiklos subjektai (blanketinė dispozicija), ikiteisminio tyrimo įstaigos, karinės žvalgybos ir kontržvalgybos skyriai. 8 įstatymo straipsnis, įvardijantis „kitokį susižinojimą“ tiksliai neįvardija neliečiamumo apribojimų. Tai sudaro precedentą teisės akto nuostatas įgyvendinantiems subjektams laisvai traktuoti žmogaus teises naudotis privataus gyvenimo neliečiamumu ir sudaro sąlygas įgaliojimų viršijimui. Šis įstatymo straipsnis reikalautų papildomų įstatymą įgyvendinančių teisės aktų išaiškinant susižinojimo būdus.

9 straipsnyje reglamentuojamas *Žmogaus teisės naudotis būsto neliečiamumu apribojimas*. 9 str. 1 d. įvardijama, kad karinės būtinybės atveju kariai turi teisę bet kuriuo paros laiku įeiti į asmens būstą be gyventojų sutikimo. Šioje įstatymo dalyje aiškiai neįvardinama kas yra „karinė būtinybė“, taip sudarydama precedentą viršyti įgaliojimus pasinaudojant karinės būtinybės pretekstu. Atsižvelgiant į tai, minėta dispozicija reikalautų papildomo „karinės būtinybės“ išaiškinimo ar patikslinimo siekiant išvengti įgaliojimų viršijimo ar piktnaudžiavimo atvejų.

9 str. 2 d. įvardijama, kad karinių vienetų vadai, karo komendantai turi teisę panaudoti būstą kariams, asmenims, pasitraukusiems iš savo gyvenamųjų vietų, apgyvendinti ir karinės paskirties objektams įrengti užtikrinant šių būstų gyventojams galimybę toliau gyventi šiuose būstuose arba perkelti gyventojus į kitus gyventi tinkamus būstus. Šiais veiksmais padarytą žalą valstybė atlygina įstatymų nustatyta tvarka. Nuoroda nukreipia į Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymą (1996, keistas įstatymo pavadinimas, 2011, nauja įstatymo redakcija 2011),



kuris Vyriausybę įgalioja nustatyti rekvizicijos ir (ar) laikinojo paėmimo vykdymo ir atlyginimo už rekvizuotą ir (ar) laikinai paimtą turtą tvarką. Įgyvendindama įstatymų nuostatas, Vyriausybė šią tvarką patvirtino (LRV nutarimas, 2003, Nr. 51).

10 straipsnyje reglamentuojamos *Žmogaus teisės reikšti savo įsitikinimus, ieškoti informacijos ir ją gauti ar skleisti apribojimas*. 1 d. draudžiama ieškoti, gauti, skleisti informaciją apie bet kokius valstybės institucijų ir pareigūnų, kariuomenės veiksmus, karinę bei ekonominę valstybės būklę, karo veiksmų eigą (karinę situaciją) be atitinkamų valstybės institucijų vadovų sutikimo, taip pat įvairiais būdais dauginti, perduoti kitiems asmenims ar kitaip platinti įvairius priešiškus valstybės interesams skelbimus. 2 d. nustato, kad Karo padėties metu, išskyrus Lietuvos Respublikos įstatymų numatytus atvejus, gali būti apribota asmens teisė gauti valstybės institucijų turimą apie jį informaciją. Straipsnis neišaiškina kriterijų ir aplinkybių, kurios sąlygotų asmens teisės apribojimus ir neįvardija subjekto, kuris turėtų priimti sprendimą dėl apribojimo. Siekiant išvengti kompetencijų peržengimo, reikėtų papildomo teisės akto arba teisinio išaiškinimo.

11 straipsnis reglamentuoja *Laisvės kilnotis apribojimą*. 1 d. reglamentuojama, kad asmenys, esantys Lietuvos Respublikoje, įvedus karo padėtį, neturi teisės be specialaus karo komendanto leidimo pakeisti savo nuolatinę gyvenamąją vietą, išskyrus atvejus, kai pasitraukiama iš kovos veiksmų teritorijos arba šie asmenys evakuojami. Nėra nuorodos į teisinius aktus apibrėžiant „specialus leidimo“ išdavimą, apskaitą, formatą, todėl šis straipsnis reikalauja atskiro teisės akto, nustatančio išdavimo taisyklės karo padėties metu. 4 d. numato, kad užsienio valstybės, su kuria Lietuvos Respublika yra karo padėtyje, piliečiai gali būti internuojami, taip pat apgyvendinami tam tikroje vietovėje uždraudžiant išvykti už šios vietovės ar Lietuvos Respublikos teritorijos ribų. Sprendimą dėl užsienio valstybės, su kuria Lietuvos Respublika yra karo padėtyje, piliečių internavimo priima Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Internuotų asmenų paleidimo tvarką, atšaukus karo padėtį, nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Įstatymo nuostata įgalioja Lietuvos Respublikos Vyriausybę priimti įgyvendinantį teisinį aktą, tačiau LR Seimo duomenų bazėje tokio dokumento aptikti nepavyko.

11 straipsnio 5 d. įgalioja Lietuvos Respublikos Vyriausybę nustatyti *asmenu, turinčių teisę į karo belaisvių statusą, ir karo belaisvių repatrijavimo iš Lietuvos Respublikos tvarką*. Ši tvarka patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. vasario 28 d. nutarimu Nr. 230 „Dėl asmenų, turinčių teisę į karo belaisvių statusą, ir karo belaisvių repatrijavimo iš Lietuvos Respublikos tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2001-03-07 Nr.20-653; 2001-03-21 Nr.24 (atitaisymas)). Tvarka nustato repatrijavimo atvejus, procedūras, repatrijavimą pasibaigus karo veiksams.

12 straipsnio, reglamentuojančio *atvykimo į Lietuvos Respubliką apribojimą*, 4 dalis įvardija, kad jeigu Lietuvos Respublika paprašo tarptautinės karinės pagalbos gynybai, taip pat kai vykdomi tarptautiniai įsipareigojimai, valstybių – Lietuvos Respublikos sąjungininkių kariuomenių vienetai, kariai ir kariniai specialistai gali atvykti į Lietuvos Respublikos teritoriją Kariuomenės vienetų

dalyvavimo tarptautinėse operacijose ir pratybose, taip pat tarptautinių pratybų rengimo Lietuvos teritorijoje įstatymo nustatytais užsienio valstybių kariuomenių vienetų vykimo per Lietuvos valstybės sieną specialios tvarkos sąlygomis. Blanketinė dispozicija nurodo į Tarptautinių operacijų, pratybų ir kitų karinio bendradarbiavimo renginių įstatymą (1994, įstatymo pavadinimas keistas 1998, 2000, 2002, nauja įstatymo redakcija 2002) 12 straipsnį, reglamentuojantį dalyvaujančių tarptautinėse operacijose, pratybose ir kituose renginiuose kitų valstybių karinių vienetų, karių ir karinėms pajėgoms priskirtų civilių tarnautojų vykimą per Lietuvos valstybės sieną bei jų statusą.

12 straipsnio 5 d. įvardijama, kad iš užsienio valstybės, kuri yra karo padėtyje su Lietuvos Respublika, atvykti gali tik asmenys, turintys Respublikos Prezidento, Vyriausybės ar ginkluotųjų pajėgų vado išduotą leidimą. Asmenys, atvykę į Lietuvos Respubliką be leidimo, yra sulaikomi, kol bus išspręstas leidimo išdavimo klausimas. Šie asmenys laikomi tardymo izoliatoriuose ar kitose specialiai tam įrengtose vietose. Įstatymo įgaliojota Lietuvos Respublikos vyriausybė 2001 m. vasario 28 d. nutarimu Nr. 232 „Dėl asmenų, be leidimo atvykusių į Lietuvos Respubliką iš užsienio valstybės, kuri yra karo padėtyje su Lietuvos Respublika, laikymo tardymo izoliatoriuje tvarkos patvirtinimo“ (2001) patvirtino tokių asmenų laikymo izoliatoriuje tvarką.

17 straipsnis reglamentuoja *privalomuosius darbus karo padėties metu*. Straipsnyje nurodoma, kad Ginkluotųjų pajėgų vadas ar karo komendantai pagal savo kompetenciją karo padėties metu darbingiems asmenims gali nustatyti privalomuosius darbus gynybos ar gyventojų evakavimo tikslais ir šių darbų organizavimo tvarką. Už tokius darbus gali būti atlyginama įstatymų nustatyta tvarka. Ši nuostata pakartota ir Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymo (1996, keistas pavadinimas 2011, nauja redakcija 2011) 24 straipsnio 2 d. Tvarka nustatyta LR Vyriausybės nutarimu „Dėl atlyginimo už privalomuosius darbus, atliktus paskelbus mobilizaciją, tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2012).

Ketvirtasis skirsnis reglamentuoja *įmonių, įstaigų ir organizacijų veiklos ypatumus*.

18 straipsnis reglamentuoja *privalomųjų darbų ar užduočių nustatymą*. Vyriausybė karo padėties metu gali nustatyti visų nuosavybės formų įmonėms, įstaigoms ir organizacijoms privalomuosius darbus ar užduotis, reikalingus karo padėties reikmėms tenkinti. Už tokių darbų ir užduočių atlikimą atlyginama įstatymų nustatyta tvarka. Šis įstatymo straipsnis suteikia įgaliojimus vyriausybei karo padėties metu parengti įstatymą įgyvendinantį vienkartinį teisės aktą.

19 straipsnis reglamentuoja *Vyriausybės atstovų veiklą įmonėse, įstaigose, organizacijose*. Vyriausybė numato galimybę paskirti į visų nuosavybės formų įmones, įstaigas ir organizacijas savo atstovus nustatytų darbų ar užduočių atlikimui užtikrinti. Straipsnyje nustatyta, kad paskirtų atstovų nurodymai įmonių, įstaigų ar organizacijų vadovams bei darbuotojams yra privalomi. Nesant įmonių, įstaigų ar organizacijų vadovų ar jiems negalint eiti savo pareigų, jų funkcijas atlieka Vyriausybės paskirti atstovai. Įstatymas įgalioja straipsnyje numatytas atstovų teises ir pareigas nustatyti

Vyriausybę ar jos įgaliota instituciją. Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2001 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. 547 „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės atstovų, skiriamų į įmones, įstaigas ir organizacijas karo padėties metu, teisių ir pareigų nustatymo“ (2001) nustatė, kad Lietuvos Respublikoje įvedus karo padėtį, Lietuvos Respublikos Vyriausybė gali skirti savo atstovus į visų nuosavybės formų įmones, įstaigas ir organizacijas (toliau vadinama – įmonės), jeigu šiose įmonėse nėra vadovo arba jis negali eiti savo pareigų ir (arba) yra pagrindo manyti, kad įmonės vadovas neužtikrins įmonei Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytų privalomųjų darbų ar užduočių karo padėties reikmėms tenkinti (toliau vadinama – privalomieji darbai ar užduotys) vykdymo (nutarimo 1 p.). Nutarimo 2 p. nustato vyriausybės atstovo teises.

20 straipsnis reglamentuoja *komercinės-ūkinės veiklos ribojimą*. 1 d. nustatyta, kad Vyriausybė karo padėties metu turi teisę nustatyti ir kontroliuoti ginklų, šaudmenų, karinės technikos ir kitos ginkluotės, maisto prekių ir kitų prekių, reikalingų karo padėties reikmėms, gamybą bei prekybą jomis, įpareigodama ūkio subjektus gaminti ar prekiauti šiomis prekėmis arba uždrausdama paskiriems ūkio subjektams verstis šių prekių gamyba ar prekyba jomis, pati įsigydama, skatindama ūkio subjektus ar pavesdama jiems įsigyti šių prekių iš užsienio valstybių. 2 d. nustatyta, kad Vyriausybė karo padėties metu turi teisę riboti ar uždrausti įvairių kitų prekių gamybą ar prekybą jomis, jei šių prekių gamyba ar prekyba jomis keltų grėsmę visuomenės rimčiai arba mažintų materialinius išteklius ar trukdytų pertvarkyti gamybą karo reikmėms. Šio įstatymo straipsnio 1 ir 2 dalis suteikia įgaliojimus vyriausybei karo atveju parengti įstatymą įgyvendinančius vienkartinius teisės aktus.

Penktasis skirsnis reglamentuoja *Valstybės valdymo pertvarkymą*.

21 straipsnis reglamentuoja *Valstybės institucijų veiklos pertvarkymą*. Straipsnio 1 d. įvardijama, kad įvedus karo padėtį, valstybės, savivaldybės institucijų ir įstaigų veikla pertvarkoma siekiant užtikrinti gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų atlikimą. Įgyvendinant šią nuostatą, Gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų sąrašas nustatytas Mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymo (1996, pavadinimas keistas 2011, nauja redakcija 2011) 6 straipsnio 2 punktą. Straipsnis taip pat numato, kad ministerijoms, kitoms valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms Seimas, Respublikos Prezidentas ar Vyriausybė gali pavesti tokias funkcijas, kurių nėra numatyta jų nuostatuose, bet yra numatytos mobilizacijos planuose arba būtinos karo padėties sąlygomis. Pastaroji įstatymo nuostata sudaro sąlygas valdymo sistemos lankstumui ir tęstinumui. Nuostata suteikia įgaliojimus vyriausybei karo atveju parengti įstatymą įgyvendinančius vienkartinius teisės aktus.

22 straipsnis reglamentuoja *Savivaldos institucijų veiklos ribojimą*. Straipsnio 1 d. nustatyta, kad Karo padėties metu Seimas visoje valstybėje ar jos dalyje gali sustabdyti vietos savivaldos institucijų įgaliojimus. Vietos savivaldos įstatymo (1994, nauja redakcija 2008, atitaisymas skelbtas

2011) 55 str. 4 d. duoda blanketinę nuorodą į Karo padėties įstatymą dėl savivaldybių funkcijų ir teisių apribojimų, kai skelbiama karo padėtis.

Įstatymo 24 straipsnio 2 dalis nustato, kad *Karo komendantų* įgaliojimus ir veiklos tvarką nustato ginkluotųjų pajėgų (kariuomenės) vadas. 25 straipsnyje, kuriame reglamentuojama Karo komendantų veiklos priežiūra, nustatyta, kad Karo komendantų veiklą atliekant vietos savivaldos institucijų funkcijas prižiūri ginkluotųjų pajėgų vadas. Šias įstatymo nuostatas įgyvendinančių teisės aktų surasti nepavyko. Karo padėties įstatymo penktasis įstatymo skirsnis neišaiškina valstybės valdymo funkcijų savivaldos institucijų lygmenyje perdavimo kariniam valdymui (22 str. 1, 2 ir 3 d.). Įstatyme nėra Karo komendanto sąvokos. Tai rodo, kad valstybės valdymo mechanizmas savivaldos/taktiniame lygmenyje Karo padėties įstatyme nėra numatytas. Įstatymo spraga reglamentuojant valstybės valdymo procesus turėtų būti panaikinta papildomais teisės aktais.

*Teismų ir teisėsaugos sistemos veiklos pertvarkymas.* Karo padėties įstatymas numato, kad kai teisėsaugos institucijos negali įgyvendinti savo funkcijų, valstybės valdyme dalyvauja karinės teisėsaugos institucijos: karo policija, karinės ikiteisminio tyrimo įstaigos bei jų kontrolę užtikrinančios institucijos. Policija, išskyrus specializuotus policijos padalinius, ginkluotosioms pajėgoms nepriskiriama, tačiau pavaldi karo komendantams. Tačiau nei Policijos veiklos įstatymas (2000), nei Vidaus tarnybos statutas (2003) nereglamentuoja Policijos funkcijų vykdymo karo padėties metu. Karo padėties įstatymas numato alternatyvų valdymo sistemos restruktūrizavimą ir gana lankstų valstybės valdymo pertvarkymą teisėsaugos srityje, tačiau nenustato karo komendantų kompetencijos ir įgaliojimų policijos atžvilgiu (procedūrinė spraga). Ši valstybės valdymo sritis turėtų būti reglamentuota specialiuosiuose karo padėties ir Policijos veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose ar juos įgyvendinančiuose teisės aktuose.

Karo padėties įstatymo 26 str. numato alternatyvas *ikiteisminio tyrimo įstaigų* funkcijų įgyvendinimui. Kai ikiteisminio tyrimo įstaigos negali atlikti joms Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso pavestų funkcijų, jas atlieka karo policija, Valstybės saugumo departamento padaliniai, o jei savo funkcijų atlikti negali, – karo komendanto paskirti asmenys. Teritorijoje, kurioje karo policija ir karinės komendantūros negali atlikti savo funkcijų, ikiteisminį tyrimą atlieka šioje teritorijoje veikiančio ar dislokuoto karinio dalinio ar kito karinio vieneto vado paskirti asmenys. Vadovaujantis šia nuostata, karinių dalinių vadų ar kitų karinių vienetų vadų nuostatuose turėtų būti įvardinta funkcija skirti asmenis ikiteisminiam tyrimui atlikti. Ikiteisminio tyrimo pareigūnais, esant galimybei, turi būti paskirti asmenys, turintys teisinį išsilavinimą. Tačiau įstatymas neišaiškina Karo policijos funkcijų, karo policininkų teisių ir pareigų, nenurodo indikatorių, kuomet ikiteisminio tyrimo įstaigos tampa nepajėgios užtikrinti savo funkcijų vykdymą. Siekiant užtikrinti sklandų ikiteisminio tyrimo įstaigų funkcijų įgyvendinimą, reikėtų patikslinti gynybos ir ikiteisminio tyrimo institucijų veiklą reglamentuojančius teisės aktus ir šio įstatymo 27 str. 2 ir 3 d.

27 straipsnio, reglamentuojančio ikiteisminio tyrimo atlikimą, 4 dalis numato galimybę, įvedant karo padėtį, Respublikos Prezidentui ar Seimui nustatyti, kad poėmis ar krata Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso nustatyta tvarka daromi be įstatymų numatytos teisėjo nutarties ar patvirtinimo. Šis įstatymo punktas nustato subjektų kompetenciją vienkartinio įstatymą įgyvendinančio teisės akto precedentui ir numato galimybę taikyti supaprastintas procedūras.

Karo padėties įstatymas numato, kad Kalėjimų departamento įstaigų funkcijos karo padėties metu išlieka nepakitusios.

*Teismų veiklos ypatumus* nustato Karo padėties 29 str. Numatoma, kad veikia pagal Tesimų įstatymą įsteigti teismai ir Karo lauko teismai, numatyta sąlyga nagrinėti baudžiamąsias bylas supaprastinta tvarka.

*Karo lauko teismai* (30 str.), kuriuos Prezidento sprendimu steigia karo komendantai, tiria nusikaltimus žmoniškumui ir karo nusikaltimams. 30 straipsnio 3 dalis nustato Respublikos Prezidento kompetenciją priimant sprendimą dėl karo lauko teismų steigimo ir nustato subjekto kompetenciją vienkartinio įstatymą įgyvendinančio teisės akto precedentui. Tačiau įstatymas nenumatydamas kieno teikimu Prezidentas gali priimti sprendimą steigti karo lauko teismus, palieka procedūrinę spragą teismų sistemos pertvarkyme. 30 str. 4 d. numatyta, kad Karo lauko teismų teisėjus ir Karo lauko Tesimų pirmininkus skiria karo komendantai (karinių dalinių vadai). Teisėjais gali būti skiriami turintys aukštąjį teisinį išsilavinimą asmenys, jei nėra tokių galimybių – ir kitokį aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys. Tokia įstatyme numatyta išlyga keltų procedūrinę grėsmę dėl kompetencijos trūkumo įgyvendinant teisingumą.

Šešto skirsnio 32 straipsnio 1 d. reglamentuoja, kad įvedus karo padėtį, Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymo nustatyta tvarka skelbiama ir vykdoma *mobilizacija*, jeigu ji nebuvo paskelbta prieš karo padėties įvedimą. Tvarka reglamentuota specialiajame įstatyme Mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymo (1996, pavadinimas keistas 2011, nauja redakcija 2011) IV skyriaus 20 ir 21 straipsniuose.

33 straipsnis įgalioja Vyriausybę nustatyti *saugotinių objektų*, kurių veikla būtina norint užtikrinti gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų atlikimą arba kurių veiklos sutrikimai gali kelti pavojų aplinkai, žmonių gyvybei ar sveikatai, *sąrašą*. Blanketinė nuoroda nukreipia į Civilinės saugos įstatymo (1998, nauja redakcija 2010) 9 straipsnio 13 punktą ir jį įgyvendinantį LR Vyriausybės nutarimą Nr. 717 „Dėl objektų pripažinimo valstybinės reikšmės objektais tvarkos aprašo patvirtinimo (2010).

35 straipsnis reglamentuoja *Civilinės saugos priemones*.

Įvedus karo padėtį, vadovaujantis įstatymais ir kitais teisės aktais, gyventojai aprūpinami maistu, medikamentais, kitomis medicinos pagalbos priemonėmis, taip pat vykdomos gelbėjimo, evakavimo ir kitos civilinės saugos priemonės. Nuostata duoda nuorodą į kitus įstatymus (Civilinės

saugos, Nepaprastosios padėties) ir teisės aktus. Numatytos užduotys apima didelį atsakingų subjektų skaičių ir platų įstatymą įgyvendinančių užduočių spektrą, todėl karo padėties atvejui būtina iš anksto numatyti tarpinstitucinės sąveikos mechanizmą, siekiant užtikrinti gyvybiškai svarbius gyventojų poreikius.

36 straipsnis reglamentuoja *gyventojų evakavimą*. Straipsnio 1 d. nurodo, kad siekdama užtikrinti Lietuvos Respublikos gyventojų saugumą karo metu, Vyriausybė skelbia jų evakavimą. Gyventojų evakavimas organizuojamas Vyriausybės nustatyta tvarka. Ši tvarka yra patvirtinta Lietuvos Respublikos 2010 m. spalio 20 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 1502 „Dėl gyventojų evakavimo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2010). Gyventojų evakavimo organizavimo tvarkos aprašas nustato gyventojų evakavimo organizavimą gresiant ar susidarius ekstremaliajai situacijai, nustatydamas atsakingų institucijų santykius karo padėties metu.

36 straipsnio 3 d. nustato, kad gyventojų evakavimui užtikrinti gali būti laikinai paimtos juridiniams ir fiziniams asmenims priklausančios transporto priemonės, nenaudojamos šių asmenų savarankiškai evakuotis. Asmenys, vykstantys iš evakavimo vietos savo transporto priemonėmis, esant galimybei privalo padėti išvykti kitiems asmenims. Už transporto priemonių laikiną paėmimą atlygina Vyriausybė įstatymų nustatyta tvarka. Atsižvelgiant į tai, kad gyventojų evakavimas yra Vidaus reikalų ministerijos jurisdikcijoje, ši įstatymo nuoroda gali būti nukreipta į Civilinės saugos įstatymą ir jį įgyvendinančius teisės aktus. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl materialinių išteklių teikimo ir kompensavimo už jų teikimą tvarkos aprašo ir Valstybės paramos už žalą, patirtą dėl ekstremalios situacijos, teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2010) numato tokią tvarką.

Karo padėties įstatymo 37 straipsnis reglamentuoja *Rekvizicijos ir (ar) laikinojo paėmimo vykdymą*. Karo padėties metu turto rekvizicija ir (ar) laikinasis paėmimas gali būti vykdomi ir už rekvizuotą ir (ar) laikinai paimtą turtą atlyginama Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymo nustatyta tvarka. Ši tvarka yra patvirtinta įgyvendinančiame teisės akte Lietuvos Respublikos 2003 m. sausio 16 d. Vyriausybės nutarime Nr. 51 „Dėl daiktų ir (ar) kito turto laikino paėmimo (laikino atlygintino panaudojimo) ir (ar) rekvizicijos nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 6-25).

Apibendrinus atliktą analizę, galima daryti išvadą, kad įstatymas parengtas laikantis sistemingumo principo iš dalies (sąsajos su kitais specialiaisiais įstatymais yra, tačiau apima ne visas valstybės valdymo sritis). Įstatymas ir jį įgyvendinantys teisės aktai turi procedūrinių spragų. Šiam teisės aktui trūksta formalaus apibrėžtumo (kelias įstatymo nuostatas reikėtų patikslinti), reikėtų papildomų įgyvendinančių teisės aktų:

1. Papildymo ar patikslinimo reikalaujantys įstatymo straipsniai, siekiant išvengti įstatymą įgyvendinančių subjektų kompetencijos viršijimo, reikalaujantys tikslesnio procesinio išaiškinimo, procedūrinių spragų šalinimo bei siekiant suderinti įgyvendinančių subjektų koordinavimą ir

įgyvendinimo principus – 3 str. 1 ir 3 d., 5 str., 8 str., 9 str. 1 d., 10 str. 1 ir 2 d., 11 str. 1 d., 22 str., 26 str., 27 str. 2 ir 3 d., 29 str., 30 str.

2. Įstatymo straipsniai, kuriems įgyvendinti reikės parengti vienkartinis teisės aktus kurie bus priimti tik Karo padėties metu, atsiradus poreikiui ir sąlygoms nustatytoms šiame įstatyme – 3 str. 1 ir 3 d., 4 str. 1 d., 5 str., 18 str., 20 str. 1 ir 2 d., 21 str. 1 d., 27 str., 30 str. 3 d., 35 str.

3. Parengti įgyvendinančius teisės aktus – 9 str. 2 d., 11 str. 4 d., 24 str. ir 25 str.

4. Specialieji teisės aktai, kuriuos reikėtų patikslinti: Policijos veiklos įstatymas, Vidaus tarnybos statutas, Teismų įstatymas, Karo policijos įstatymas.

Atsižvelgiant į tai, kad valstybė neturėjo precedento vadovautis šiuo įstatymu ir jį įgyvendinančiais teisės aktais Karo padėties metu, sunku vien tik teorinės analizės būdu ir remiantis prielaidomis įvertinti, ar įstatymas ir jį įgyvendinantieji teisės aktai pakankamai sureguliuotų subjektų elgesį jų įgyvendinimo atveju. Įstatymo nuostatos dėstomos nenurodant įgyvendinimo terminų, nėra nustatyti įgyvendinimo kriterijai ir principai (pvz. racionalumas laiko, resursų panaudojimo atžvilgiu). Yra būtini įstatymą įgyvendinantys teisės aktai, reglamentuojantys valstybės valdymo funkcijų perdavimo procesą karinei vadovybei ir jų grąžinimą atšaukus karo padėtį, karo komendanto veiklos tvarką, įgaliojimus ir jo veiklos kontrolę. Karo padėties įstatymas yra tikslintinas. Nors yra tobulintinas, tačiau teisinis aktas iš esmės numato teisinį santykių reguliavimą ir atitinka įstatymo paskirtį (nustatyti karo padėties įvedimo ir atšaukimo tvarką, Lietuvos Respublikos piliečių, užsieniečių teisių ir laisvių ribojimus, valstybės institucijų įgaliojimus bei įmonių, įstaigų ir organizacijų veiklos ypatumus įvedus karo padėtį, užtikrinti visuomenės saugumą ir viešąją tvarką karo padėties metu).

**Lietuvos Šaulių Sąjungos įstatymas** (1997) reglamentuoja visuomeninės organizacijos veiklos principus, jos vaidmenį užtikrinant nacionalinį saugumą, talkinant valstybinėms institucijoms prisidedant prie pilietinio ir tautinio ugdymo. Uždaviniai, numatyti šiai organizacijai, atspindi visuotinumą principus, įvardintus nacionalinio saugumo įstatyme ir teises prielaidas tam šios visuomeninės organizacijos įtraukimui į institucinę veiklą aiškiai įvardijant sritis, kuriose Šaulių sąjunga gali teikti paramą valstybinėms subjektams. Tokia politika atitinka valstybės nuostatas įgyvendinant visuotinumą principą.

### **3.2 Valdymo sistemos pertvarkymas.**

Organizacijos struktūra, sąmoningai sukurta vykdyti veiklą įprastose sąlygose, negali taip pat efektyviai funkcionuoti ekstremalių situacijų atveju. Siekiant užtikrinti nenutrūkstamą valdymo procesą, reikėtų iš anksto parengti valdymo sistemos viziją pertvarkius valdymo struktūrą. Butkus F. S. (2003) pateikia nuorodą į Thompson J. D. darbą, kurio išvadose improvizuotas organizacijos pertvarkymas įvardijamas kaip veiklos neefektyvumo priežastis (p. 30). Atsižvelgiant į tai, kad ekstremaliomis sąlygomis organizacija neišvengiamai patiria resursų trūkumą, turi dirbti

nepalankiomis aplinkos sąlygomis, sunku šalia įprastinės vykdomos veiklos kartu įgyvendinti ir organizacijos pertvarką. Taigi, siekiant išvengti veiklos neapibrėžtumo įvedus karo padėtį, valstybėje turi būti numatytas sistemos perėjimas į alternatyvią valdymo struktūrą.

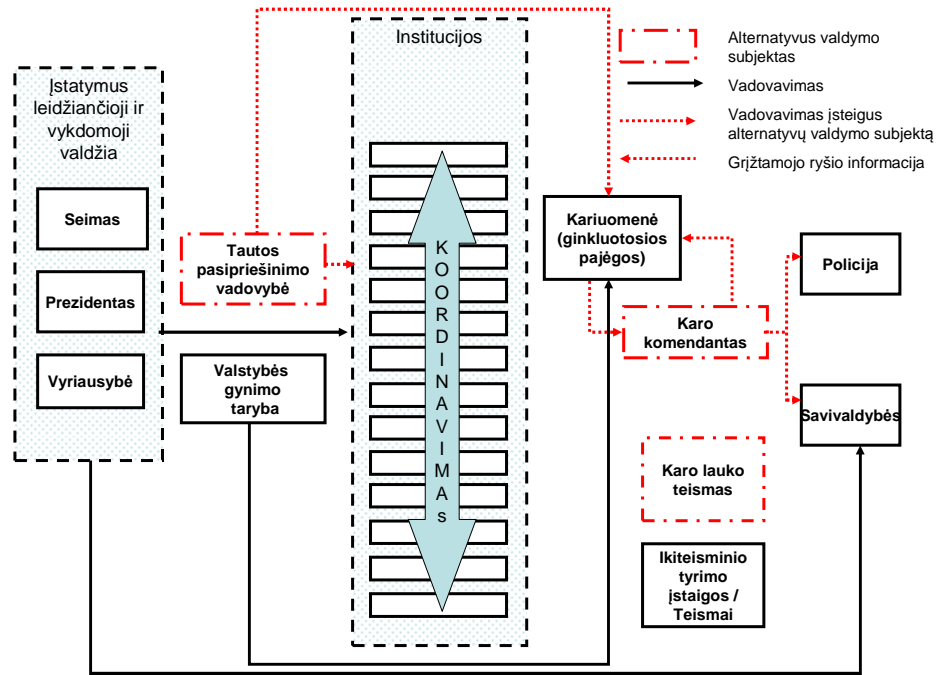
Tokia struktūra, numatyta LR įstatymais, yra pateikiama paveiksle (žr. 6 pav.):

1. Koordinuojant valstybės valdymo subjektų veiklą, didesni įgaliojimai suteikiami Valstybės gynimo tarybai. Taip iš dalies valdymas militarizuojamas (VGT sudėtyje yra vyriausiasis ginkluotųjų pajėgų vadas, ginkluotųjų pajėgų vadas, krašto apsaugos ministras, Seimo pirmininkas). Be to, strateginiame valdymo lygmenyje numatytas alternatyvus subjektas – Tautos pasipriešinimo vadovybė. Šis subjektas turi valdymo įgaliojimus tik tuo atveju, kai valstybėje neveikia joks kitas subjektas strateginiame lygmenyje. Nors teisinis precedentas alternatyviam valdymo subjektui yra, tačiau vadovavimo būdai nėra numatyti.
2. Taktiniame lygmenyje valdymo struktūros pertvarka susijusi su valstybės valdymo funkcijų įgyvendinimu savivaldoje ir viešosios tvarkos sektoriuje. Čia karo padėties metu savivaldos ir policijos funkcijas įgyvendinančių institucijų veiklos kontrolė yra pavedama karo komendantui. Į struktūrą įvesdama karo komendanto subjektą, valstybė taip pat numato alternatyvų valdymo subjektą vykdyti savivaldos ir viešosios tvarkos funkcijas tokiu atveju, kai savivaldos institucijos ir policija taptų neveiksniomis.
3. Teismų sistemoje teisės aktai numato alternatyvų teisingumo įgyvendinimo subjektą Karo lauko teismą.

Taip valstybė, įvertinusi silpniausias valdymo grandis, dalinai militarizuoja valdymo sistemą, siekdama užtikrinti veiklos tęstinumą. Be to, įgyvendindama valstybės valdymo restruktūrizavimą ir reorganizaciją funkcijas perduodant naujai sukurtiems subjektams, valstybė išvengia grėsmės „pamesti“ perimamas funkcijas.

Ar toks sistemos pertvarkymas būtų pakankamas, vertinama praktinėje darbo dalyje atliekant rizikų vertinimą.



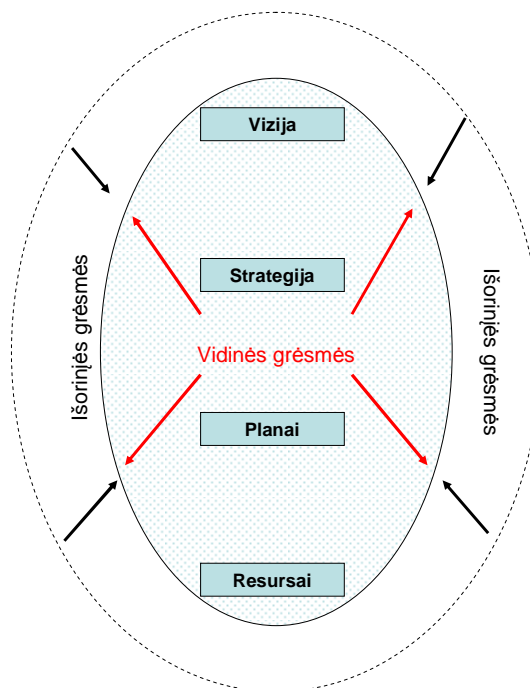


6 pav. Valstybės valdymo sistemos pertvarkymas karo padėties metu

## 4. PRAKTINĖ DALIS

### 4.1 Rizikos vertinimas

Aplinka, kurioje veikia organizacija, nėra statinė. Organizacijos veiklos procesus veikia išoriniai ir vidiniai faktoriai (grėsmės) (žr. 7 pav.). Praktinėje darbo dalyje vertinamos rizikos ir grėsmės, galinčios daryti neigiamą įtaką valstybės valdymo tęstinumui karo padėties metu.



7 pav. Valstybės valdymo sistemą veikiančios vidinės ir išorinės grėsmės

#### 4.1.1 Tyrimo metodika.

Išanalizavus LR teisės aktus, reglamentuojančius valstybės valdymo koncepciją karo padėties metu, siekiant išsiaiškinti, ar valstybėje numatytos pakankamos teisinės ir sisteminės priemonės užtikrinti valstybės valdymo tęstinumą ir valdymo sistemos struktūrą, toliau atliekama galimų pavojų, kurie potencialiai sutrikdytų valstybės institucijų veiklą taktiniame lygmenyje, analizė. Atsižvelgiant į tai, kad karo padėtis sukuria sąlygas labai dinamiškai aplinkai (aplinka neprognozuojama ir keičiasi nuolat), potencialios rizikos vertinamos įvedant karo padėtį ir vėliau, karo metu. Tyrimo metu tai sudarys pagrindą identifikuojant galimas spragas valdymo sistemoje, kuri turi būti pertvarkyta karo padėties laikotarpiui.

Vertinimas atliktas vadovaujantis PAGD 2011-06-02 įsakymu Nr. 1-189 patvirtintomis rizikos analizės rekomendacijomis. Įvertintos potencialiausios grėsmės valdymo sistemai – situacijų, tikėtina galinčių pasireikšti dėl panaudotos tradicinės galios politikos (Nacionalinio saugumo strategija, projektas, 2011), kurių pagrindu Lietuvoje būtų įvesta karo padėtis, pasekmes.

Pagal Mikulskienės B. sprendimo priėmimo metodų klasifikavimą (2011), analizuojamam atvejui kiekybinių metodų pritaikymas nebūtų tinkamas, nes galimybių surinkti patikimų ir realių

duomenų analizuojamai situacijai nėra galimybių. Tuo tarpu kokybiniai metodai padeda suvokti situacijos sudėtingumą, yra priimtinesni iškeltos problemos analizei, nes analizuojama situacija yra dinamiška, erdvė (tiek geografinė, tiek kultūrinė ar politinės situacijos ir kt. prasmėmis) yra pakankamai unikalios, o naudojamos informacijos šaltiniai nėra išreikštiniai. Atsižvelgiant į tai, grėsmių identifikavimui pasirinktas kokybinis „grėsmių medžio“ metodas.

Antras tyrimo etapas – nustatius grėsmes, atlikta identifikuotų grėsmių analizė (arba profiliavimas) ir parengti rizikos pranešimai. Rizikų suvokimas ir jų priimtumas šiame darbe yra sąlyginis, nes situacija karo padėties metu yra menama, nekonkreči ir neišreikštinė (nei socialinė, nei finansinė ar kt. prasmėmis). Šis tyrimo etapas sudarė pagrindą identifikuoti riziką keliančias grėsmes ir galimą rizikų valdymo pobūdį. Grėsmių pranešimuose yra įvardintos institucijos, kurios dalyvautų nelaimių likvidavime.

Kitame tyrimo etape įvertinta, ar numatyta valdymo sistema pakankama kompleksiniam nelaimės valdymui keturiose nelaimių valdymo fazėse:

- rizikų mažinimas,
- pasiruošimas nelaimės valdymui,
- nelaimės atsakas;
- atstatymas.

Valstybės institucijų pasirengimas vykdyti funkcijas karo padėties metu yra kita šio magistrinio darbo dalis, kuri parengta pagal atliktą valstybės institucijų darbuotojų apklausos analizę.

Visi įvardinti tyrimo etapai skirti identifikuoti valdymo sistemos pažeidžiamumą ir suformuluoti darbo išvadas – rekomendacijas dėl valdymo sistemos pokyčių pažeidžiamumui mažinti (jei išvados nustatyta, kad numatyta valdymo sistema yra pažeidžiama).

#### **4.1.2 Tyrimo eiga.**

**Rizikos vertinimas** atliktas tokia seka:

- nustatyti galimi pavojai (grėsmės);
- atliktas rizikos vertinimas;
- nustatytas rizikos lygis ir jos priimtumas (priimtina ar nepriimtina).

**Grėsmių identifikavimas „grėsmių medžių“ metodu.** Sudarant grėsmių sąrašą vadovautasi ekstremalių įvykių kriterijų sąrašu (LRV 2011 m. rugpjūčio 24 d. nutarimas Nr. 988), kuris adaptuotas karo padėties metu galinčioms kilti grėsmėms ir pasekmėms. Grėsmių sąrašas išplėstas antrinėmis ir tretinėmis karo atveju labiausiai tikėtinomis grėsmėmis, kurias sukeltų pirminės grėsmės. Analizuojamos grėsmės yra klasifikuotos į gamtinio, techninio, ekologinio, socialinio ir kito pobūdžio grėsmes. Grėsmės nustatytos remiantis istoriniais duomenimis dabartinių karinių veiksmų zonose, įvykių modeliavimu, kuris matomas „grėsmių medžiuose“. Analizei parengti identifikuotų grėsmių medžiai pateikti 8 priede (žr. 18-27 pav.)

**Grėsmių analizė (arba profiliavimas).** Vertinant ar šalyje sukurta valdymo sistema, siekiant kompleksiskai užtikrinti ekstremalių situacijų valdymą karo padėties metu, atlikta grėsmių analizė. Jei valstybės pajėgumai yra nepakankami, tokiu atveju reaguojant į nelaimę turėtų būti įtrauktos ne tik valstybinės institucijos, nevyriausybinės organizacijos, dalyvaujančios nepaprastųjų situacijų valdyme, bet ir bendruomenė.

Grėsmės suprantamos kaip galimų įvykių, ekstremaliųjų įvykių, ekstremaliųjų situacijų keliama grėsmė gyvybei, sveikatai, turtui ir (ar) aplinkai).

Analizei parengti rizikos apibūdinimai (2 priedas), nusakantys tiesiogines ir netiesiogines keliamos grėsmės pasekmes. Siekiant susisteminti grėsmės kilmės identifikavimą, grėsmėms šiame darbe priskiriamas kodas, sudarytas iš trijų ženklų: pirmasis (arabiškas) skaičius rodo grėsmės eilės numerį šioje lentelėje, antrasis (romėniškas) – grėsmės lygį (pirminė, antrinė ar tretinė) „grėsmių medžio“ schemose, o pridedamos raidės G, T, E, S arba K žymi grėsmės kilmės pobūdį:

Čia: G – grėsmė, sukelta gamtinio pobūdžio ekstremalaus įvykio;

T – grėsmė, sukelta techninio pobūdžio ekstremalaus įvykio;

E – grėsmė, sukelta ekologinio pobūdžio ekstremalaus įvykio;

S – grėsmė, sukelta socialinio pobūdžio ekstremalaus įvykio.

**Rizikos analizė.** Rizika yra grėsmės pasekmės ir tikimybės jai materializuotis sandauga.

$$R = T \times P$$

Čia: R – Rizika;

T – Tikimybė;

P – Pasekmė;

Abiems rizikos komponentams nustatyti šiame darbe buvo naudotas kokybinis metodas. Nustatytos grėsmės tikimybė vertinama balais skalėje nuo 1 iki 5 (didesnis skaičius reiškia didesnę tikimybę). Kadangi rizikos suvokimas čia yra sąlyginis, o tyrimas analizuoja rizikas karo padėties atveju, tai laikome, kad ginkluotas agresijos aktas įvyko (1-I-S realizavosi). Grėsmės tikimybės vertinimas atliekamas pagal nustatytus kriterijus, karo trukmės laikotarpį prilyginsime 10 metų (žr. 3 lent.). Grėsmės tikimybė įrašyta į lentelės (žr. 3 priedą) 2 skiltį.

**3 lentelė. Grėsmės tikimybės (T) įvertinimo kriterijai**

Grėsmės tikimybės (T) įvertinimas	Grėsmės tikimybės lygis	Vertinimo balai
Gali įvykti dažniau nei kartą per mėnesį	labai didelė tikimybė	5
Gali įvykti kartą per 1 mėn.-1 metus	didelė tikimybė	4
Gali įvykti kartą per 1-5 m.	vidutinė tikimybė	3
Gali įvykti kartą per 5-10 m.	maža tikimybė	2
Gali įvykti rečiau kaip kartą per 10 m.	labai maža tikimybė	1

Šaltinis: adaptuotas autorės pagal PAGD 2011-06-02 įsakymą Nr. 1-189

Grėsmės padariniai vertinami pagal poveikį gyvybiškai svarbios valstybės funkcijos veiklai (žr. 4 lent.), kur grėsmės padariniai vertinami veiklos sutrikimu per tą tikrą laikotarpį, kur didesnis skaičius atitinkamai reiškia didesnius padarinius. Grėsmės tikimybė surašyta į lentelės (žr. 3 priedą) 3 skiltį

**4 lentelė. Grėsmės padarinių įvertinimo kriterijai**

Grėsmės padarinių poveikio gyvybiškai svarbios valstybės funkcijos sričiai įvertinimas	Grėsmės (poveikio) lygis	Vertinimo balai
Veikla sutrinka 1 parai	nereikšmingas	1
Veikla sutrinka 2 paroms	ribotas	2
Veikla sutrinka 3 paroms	didelis	3
Veikla sutrinka iki 30 dienų	labai didelis	4
Veikla sutrinka daugiau kaip 30 dienų	katastrofinis	5

Šaltinis: adaptuotas autorės pagal PAGD 2011-06-02 įsakymą Nr. 1-189

Įvertinus grėsmių tikimybę ir padarinius, toliau skaičiuojamas grėsmės rizikos įvertinimas – grėsmės tikimybės reikšmė dauginama su grėsmės poveikio įvertinimu. Grėsmės rizikos vertinimas įrašytas lentelės (žr. 3 priedą) 4 skiltyje.

**Rizikos lygio ir jos priimtimumo nustatymas.** Nustačius rizikos reikšmę pagal formulę  $R=TxP$ , toliau rizikos lygio įvertinimui naudota rizikos lygio nustatymo lentelė (žr. 5 lent.). Grėsmių tikimybės (T) ir grėsmių padarinių (poveikio) (P) balai (žr. 3 priedą, lentelės 2 ir 3 skiltys) įrašyti į rizikos nustatymo lentelę (žr. 5 lent.). Pagal ją nustatytas grėsmės lygis – labai didelis, didelis, vidutinis, priimtinas – įrašytas į lentelės (žr. 3 priedą) 4 skiltį.

Rizikos lygis pagal prioritetus įrašytas į lentelės (žr. 3 priedą) 5 skiltį. Jis rodo grėsmės prioritetą pagal rizikos lygį:

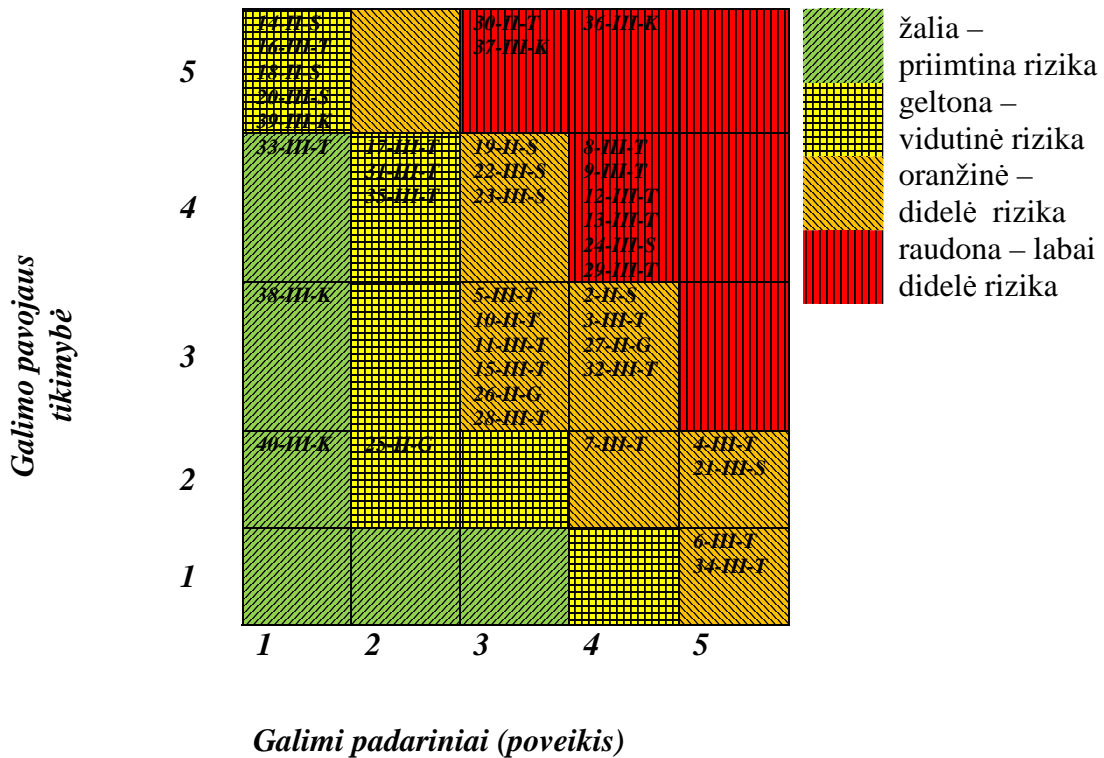
1. grėsmės, sukeliančios didelius padarinius (poveikį) ir yra didelės tikimybės;
2. grėsmės, sukeliančios didelius padarinius;
3. didelės tikimybės grėsmės;
4. kitos grėsmės rizikos lygio mažėjimo tvarka.

Atliktas vertinimas sąlygoja išvadas:

- labai didelės, didelės ir vidutinės grėsmės rizikoms turėtų būti numatytos prevencinės priemonės, siekiant mažinti gyvybiškai svarbios funkcinės srities grėsmės tikimybę ir (ar) padarinius (poveikį), gerinti institucijų pasirengimą ir procedūras, numatytas padarinių šalinimui, didinti gyventojų saugumą skatinant bendruomenės įtraukimą į padarinių likvidavimą. Šio tyrimo atveju, prevencinių priemonių galima nenumatyti dirvožemio grunto užterštumui ar kitokiam jo padarytam poveikiui (33-III-T), gaisro keliamam pavojui, užsidegimo ar degimo grėsmei (37-II-K) ir pavojui svarbiems asmenims, valstybės vadovams, institucijoms, organizacijų atstovybėms (40-III-K).

- labai didelės ir didelės rizikos turėtų būti numatytos atsakingų institucijų planuose, nustatančiuose, institucijų veikos ypatumus karo padėties metu.

5 lentelė. Rizikos lygio (R) nustatymas



Šaltinis: PAGD 2011-06-02 įsakymas Nr. 1-189

#### 4.2 Kiekybinio tyrimo charakteristika ir metodologija

**Empirinio tyrimo tikslas.** Kiekybiniu tyrimu siekiama nustatyti sąryšį tarp valstybės valdymo tęstinumui turinčių faktorių pagal šiam tyrimui pasirinktus kriterijus:

- veiklos tęstinumas;
- valdymo sistemos lankstumas;
- sąveikumas (vertikali ir horizontali koordinacija, vidinė ir išorinė komunikacija).

**Kiekybinio tyrimo uždaviniai.** Šio tyrimo rezultatai išmatuojamais rodikliais bus patvirtintina arba paneigta tyrime iškelta hipotezė – kad numatytas valstybės valdymo modelis yra tobulintinas (Kardelis K, 2005). Siekiant tikslo, tyrime numatyti išspręsti uždaviniai:

- 1) įvertinti valdymo institucijų pasirengimą vykdyti veiklą karo padėties metu;
- 2) ištirti institucijų pasirengimo spragų priežastingumą;
- 3) ištirti priklausomybę tarp veiklos tęstinumą, lankstumą ir sąveikumą lemiančių priežasčių;

pagal tokią logiką (žr. 17 pav.).

**Tyrimo imtis ir imties atranka.** Tam, kad apskaičiuoti minimalų apklausiamųjų skaičių, pirmiausia buvo įvertintas atrankinės visumos dydis. Šis skaičius buvo nustatytas susumavus LR

ministerijų, savivaldybių, kitų valstybės institucijų, dalyvaujančių valdyme, skaičių – 80. Buvo taikoma kriterinė atranka (Bitinas, 2008) – anketa skirta vadovaujančios grandies darbuotojų nuomonei gauti, siekiant surinkti kokybiškus duomenis (p. 103). Tiriamosios grupės dydis atitinka šių institucijų skaičių, nes tyrimui reikalingas vienalytis ir kompetentingas instituciją atstovaujančio valstybės tarnautojo atsakymas.

Generalinės aibės dalies skaičius, leidžiantis daryti pagrįstas išvadas apie generalinę aibę, nustatytas naudojantis imties formulę:

$$n = \frac{z^2 \cdot s^2}{\Delta^2}$$

Čia:  $z$  – koeficientas (pagal Stjudento lentelę), pasirenkamas pagal norimą gauti patikimumą (95 proc. patikimumui ( $p = 0,05$ )  $z = 1,96$ ; 99 proc. patikimumui ( $p = 0,01$ )  $z = 2,6$ );

$s$  – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis (nuokrypio įvertis 10 balų skalėje 2,375);

$\Delta$  – (delta) – leistinas netikslumas (skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vidurkio).

Pagal imties formulę generalinė aibė sudarė 66. Toliau apskaičiuota imties tūrio pataisa pagal formulę:

$$n' = n * \left[ \frac{N}{N + (n-1)} \right]$$

Čia:  $N$  – atrankinės visumos dydis 80;

$n$  – nustatyta imtis 66.

Pagal šią formulę gautas skaičius 36 yra minimalus apklaustų vienetų skaičius, užtikrinantis atrankinės visumos apklausos rezultatus su 95 proc. garantija ir vidutiniu 3 proc. nuokrypiu ir reprezentatyviai atspindintis generalinės aibės apklausos metu išreikštą nuomonę.

#### 4.2.1 Tyrimo eiga ir tyrimo instrumentas.

Buvo suformuluoti konstatuojamosios formos teiginiai (Kardelis, 2005, p. 186), anketa pakankamai trumpa, siekiant išlaikyti respondento dėmesį (p. 190). Duomenims apie respondentą apibendrinti taikoma nominalinė ir intervalinė skalės, duomenims apie sąlygas valstybės valdymo tęstinumui gauti – ranginė skalė. Teiginiams, kuriais buvo siekiama nustatyti institucijos *sąveikumą* ir *lankstumą*, daugiausia buvo pateikti galimi atsakymai (p. 184). Tyrimui atlikti sudarytas instrumentas buvo testuotas ir pakoreguotas.

Instrumento (9 priedas) įvade respondentams buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslus, tyrimo anonimiškumą (išlaikytas *etiškumo* principas) ir apdorotų duomenų panaudojimą. Pirmieji

klausimai skirti bendroms žinioms apie respondentus. Likusi klausimyno struktūros dalis pateikta lentelėje (4 priedas). Instrumento klausimais buvo siekiama sužinoti situaciją apie:

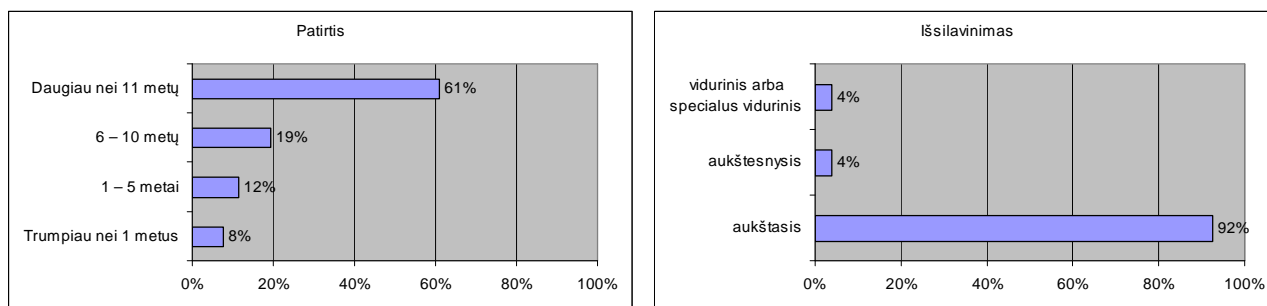
- institucijos veiksmus organizuojant pasirengimą vykdyti veiklą karo padėties metu (veiksmi, sudarantys sąlygas institucijos veiklos *tęstinumui*);
- sąlygas, sukurtas siekiant užtikrinti institucijos veiklos tęstinumą (sąlygos; sudarančios sąlygas institucijos veiklos *lankstumui*)
- institucijos vidinę ir išorinę komunikaciją (*sąveikumo* kriterijus).

**Duomenų rinkimas.** Anketa buvo patalpinta interneto svetainėje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) 2012 m. spalio 12 d – lapkričio 10 d. laikotarpiu. Apklauso būdas internetu leido išlaikyti *anonimiškumo* principą ir paskleisti apklausą į institucijas, esančias visoje LR teritorijoje (*atstumo veiksnys*). Klausimynas buvo išsiųsta į 80 valdymo institucijų elektroniniu paštu, pakartotinai buvo išsiųsti priminimai užpildyti klausimyną. Apklausiamųjų aktyvumas buvo gana žemas. Galima daryti prielaidą, kad tokia respondentų pasyvumą sąlygojo tuo metu vykusių 2012 m. Seimo rinkimų rinkiminė kampanija. Tačiau pavyko gauti atsakymus iš 36 valdymo institucijų. Siekiant išvengti respondentų interpretacijos tiriamo objekto atžvilgiu, kokybiškai apdoroti duomenis, gauti didesnę indikacijų patikimumą, klausimyne nebuvo atvirų klausimų (p. 185).

Duomenų apdorojimui naudota duomenų analizės programa SPSS 19.0, diagramų sudarymui – Microsoft Excel 2003 programa. Apdoroti duomenys pateikiami 5 – 7 prieduose.

#### 4.2.2 Aprašomoji apklauso tyrimo dalis.

Didžioji dalis klausimyną atsakiusių respondentų turi ilgametę patirtį institucijoje (61 proc. turi daugiau nei 11 metų, 19 proc. – nuo 6 iki 10 metų patirtį), ir aukštąjį išsilavinimą (92 proc. respondentų) (žr. 8 pav.). Tai leido daryti prielaidą, kad didžiąją dalį atsakymų pateikė kompetentinga tiriamosios auditorijos dalis, o mažesnioji respondentų, turinčių trumpą tarnybinę. Tai padidina duomenų patikimumą.

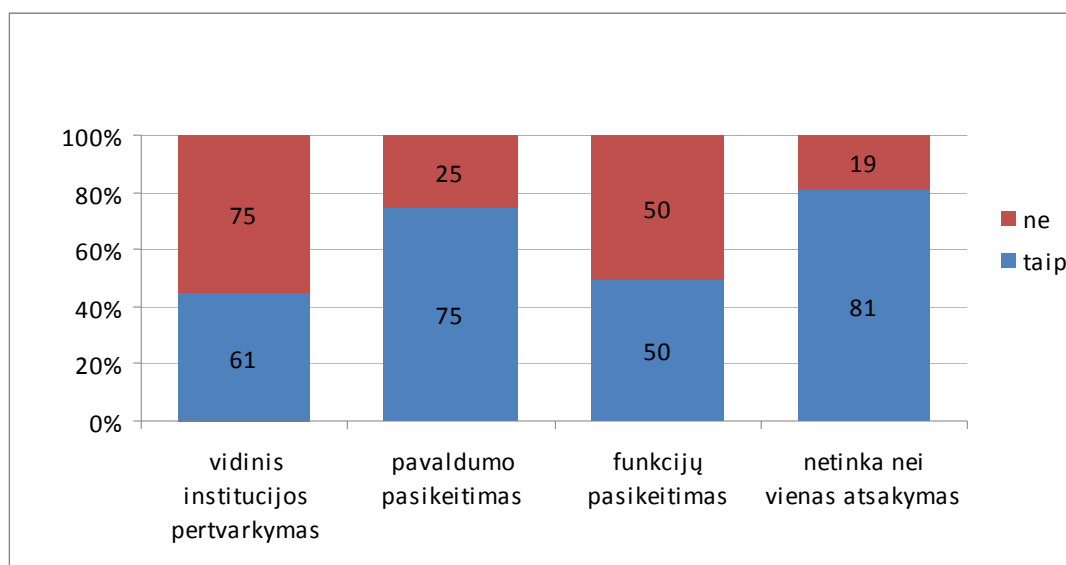


8 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų patirtis ir išsilavinimas

Sprendžiant 1 tyrimo uždavinį, analizuojami atsakymai (5 priedas), atspindintys institucijos veiklos pasikeitimo karo padėties metu tendencijas. Respondentai galėjo pasirinkti keletą atsakymo variantų į klausimą. Darome prielaidą, kad 81 proc. apklaustųjų, pažymėjusių atsakymą „netinka nei vienas atsakymas“, dirba institucijose, kurių veikla karo padėties metu visai nesikeičia, institucija



nerestruktūrizuojama ir vykdo įprastas funkcijas. Likusiose (19 proc.) valdymo institucijų numatomas vidinis institucijos pertvarkymas, funkcijų pasikeitimas arba institucijos pavaldumo pasikeitimas (žr. 9 pav.). Tai reiškia, kad apie 20 proc. valdymo institucijų karo padėties metu dėl pertvarkos yra labiau pažeidžiamos, nei institucijos, kurių veiklos pobūdis nesikeičia.



9 pav. **Institucijų pertvarkymas karo padėties metu**

Toliau analizuojami duomenys, kurie teoriškai turėtų sudaryti palankias sąlygas institucijų veiklai atsižvelgiant į tęstinumo, lankstumo ir sąveikumo kriterijus (žr. 10 pav.).

**Sąlygos pagal tęstinumo kriterijų.** Teisinis reglamentavimas. Tik 11 proc. respondentų pažymėjo, kad jų institucijų veiklos reglamentavimui trūksta veiklą reglamentuojančių teisės aktų (VTTA1). Tokia nuomonė patvirtina šiame darbe daryto kokybinio tyrimo – teisės aktų analizės – išvadas, kad parengta didesnioji teisės aktų dalis, būtina valdymo institucijų veiklos reglamentavimui karo padėties metu. 36 proc. respondentų atsakė, kad institucijos yra parengusios veiklą reglamentuojančius teisės aktus, 33 proc. – iš dalies, trečdalis respondentų neturi parengę reglamentuojančių teisės aktų (PA8). Vis dėlto, siekiant sklandžiai tęsti valdymą pasikeitus aplinkos sąlygoms, būtina parengti trūkstamus teisės aktus.

Veiklos pobūdžio karo padėties metu nekeičia tik 11 proc. institucijų (VTTA2). Veiklos pobūdį keičia 56 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų atstovaujamos institucijos, 25 proc. institucijų veiklą keičia iš dalies. Reiškia, valdymo tęstinumui užtikrinti, dauguma institucijų turėtų numatyti, kaip vykdys veiklą pasikeitus aplinkos sąlygoms, įvertinti galimas grėsmes ir vykdyti pasirengimą.

Institucijų pasirengimas. PA1 – PA4 klausimai buvo skirti gauti duomenis, reikalingus įvertinti institucijų pastangas pasirengti vykdyti veiklą karo padėties metu. 41 proc. respondentų pažymėjo, kad institucijos yra numatę, kaip vykdys veiklą, 44 proc. yra paskyrę atsakingą personalą organizuoti pasirengimą, 50 proc. respondentų pažymėjo, kad turi parengę planus ir tik 30 proc.

institucijų yra parengę veiklos procedūras. Apie 20 proc. respondentų atsakymai leidžia spręsti, kad institucijos jau pradėjo pasirengimo procesą (atsakymas „iš dalies“). Ši klausimyno dalis identifikavo institucijų pasyvumą pasirengimo procese, leidžia daryti prielaidą, kad valstybės reglamentuojantys teisės aktai neįpareigoja institucijų vykdyti pasirengimą arba pasirengimo kontrolę yra silpna.

Mokymai (PA5). Apie pusę respondentų anketos klausimus atsakę respondentai pažymėjo, kad personalui reikalingos žinios vykdant jų funkcija skaro padėties metu, 19 proc. respondentų pažymėjo, kad tokių žinių jiems reikia iš dalies. Nebuvo nei vieno neigiamo atsakymo.

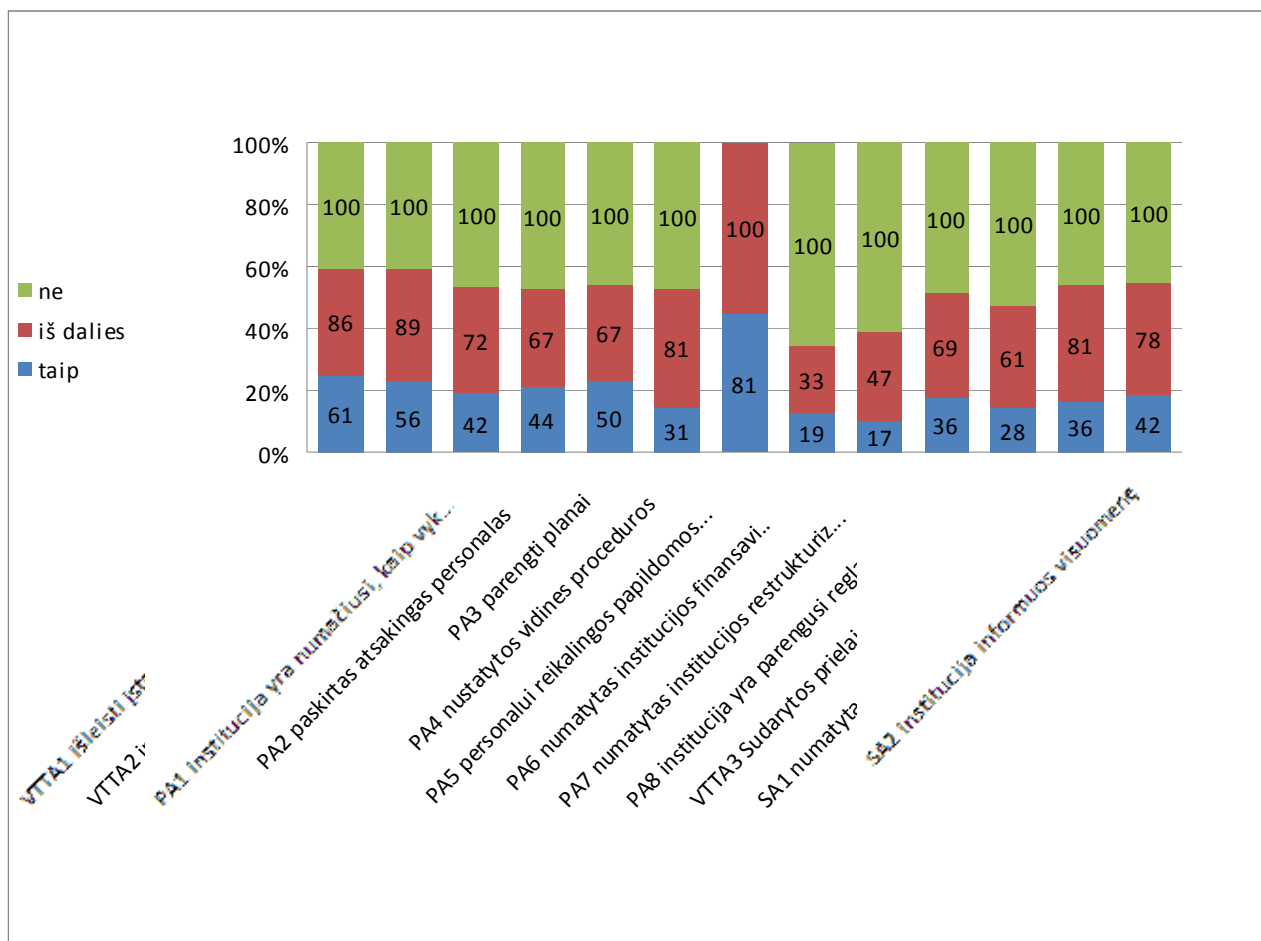
Sprendžiant 2 tyrimo uždavinį, analizuojami duomenys, darantys įtaką institucijų veiklos tęstinumui.

**Sąlygos pagal lankstumo kriterijų.** Analizuojant veiksnius, sudarančius sąlygas veiklos lankstumui, galima pastebėti žymiai sudėtingesnę situaciją:

- tik 28 proc. respondentų pažymėjo, kad institucijos sudariusios galimybę priimti sprendimą tokiu atveju, kai aukštesniosios vadovavimo grandies subjektai tampa neveiksnius (VTTA3);
- 19 proc. respondentų pažymėjo, kad numatę, kaip karo padėties metu finansuos savo veiklą (PA6), tik 17 proc. respondentų numatę, kaip restruktūrizuoti instituciją siekiant taupyti resursus (PA7).

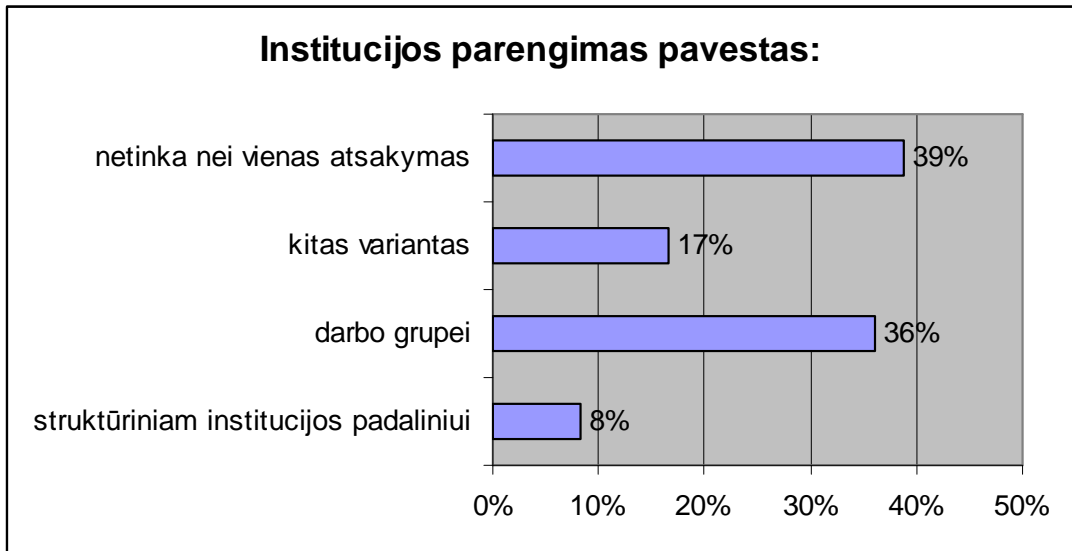
Vertinant šiuos duomenis, ryškėja bendra tendencija, kad karo atveju institucijų veikla gali būti labai pažeidžiama dėl resursų trūkumo. Institucijos nėra apgalvoję alternatyvaus sprendimų galios perdavimo varianto. Šios priežastys tikėtina gali neigiamai įtakoti valdymo institucijų veiklos tęstinumą.

**Sąlygos pagal sąveikumo kriterijų.** Apibendrinti duomenys apie institucijų išorinę koordinaciją (SA1 ir SA2) rodo pakankamai silpnus ryšius su kitomis valdymo institucijomis ir su visuomene – ar institucijos numatę, kaip vykdys koordinavimą, teigiamai atsakė atitinkamai 36 ir 42 proc. respondentų. Šis faktorius yra viena iš didesnių grėsmių, nes rodo valstybės, kaip didelės organizacijos, silpnybę funkcionavimo atžvilgiu.



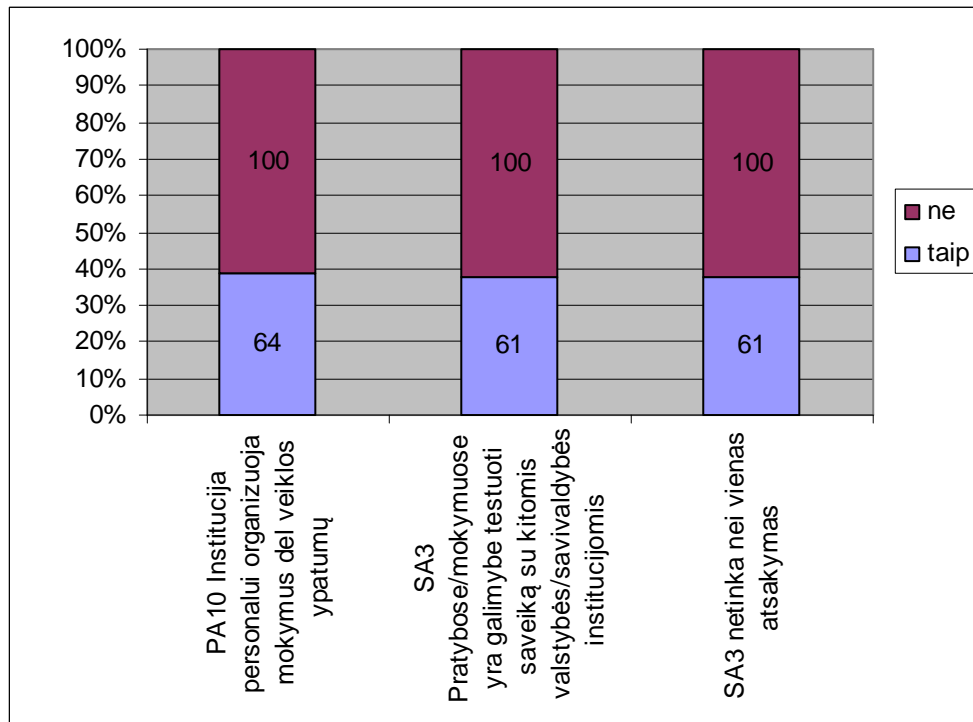
10 pav. Valdymo institucijų veiklą sąlygojantys veiksniai

Analizuojant veiksnius, darančius įtaką veiklos tęstinumui (PA9), respondentams buvo pateiktas klausimas, kuriuo siekiama detalizuoti, kam pavestas institucijos pasirengimas. Duomenų apibendrinimas rodo, kad dauguma institucijų šiai veiklai įgyvendinti pasirinko efektyviausią būdą – 36 proc. respondentų atsakė, kad šis parengimas yra pavestas darbo grupei (žr. 11 pav.), tik 8 proc. respondentų pažymėjo, kad užduotis pavesta institucijos padaliniui. Veikla darbo grupėje visuomet turi daugiau privalumų, nes įtraukia didesnę grupę specialistų iš įvairių funkcinų sričių, tuo būdu darbo grupė įgauna visaapimančią požiūrį įgyvendindama pavestą užduotį.



11 pav. Atsakomybė už institucijos parengimą

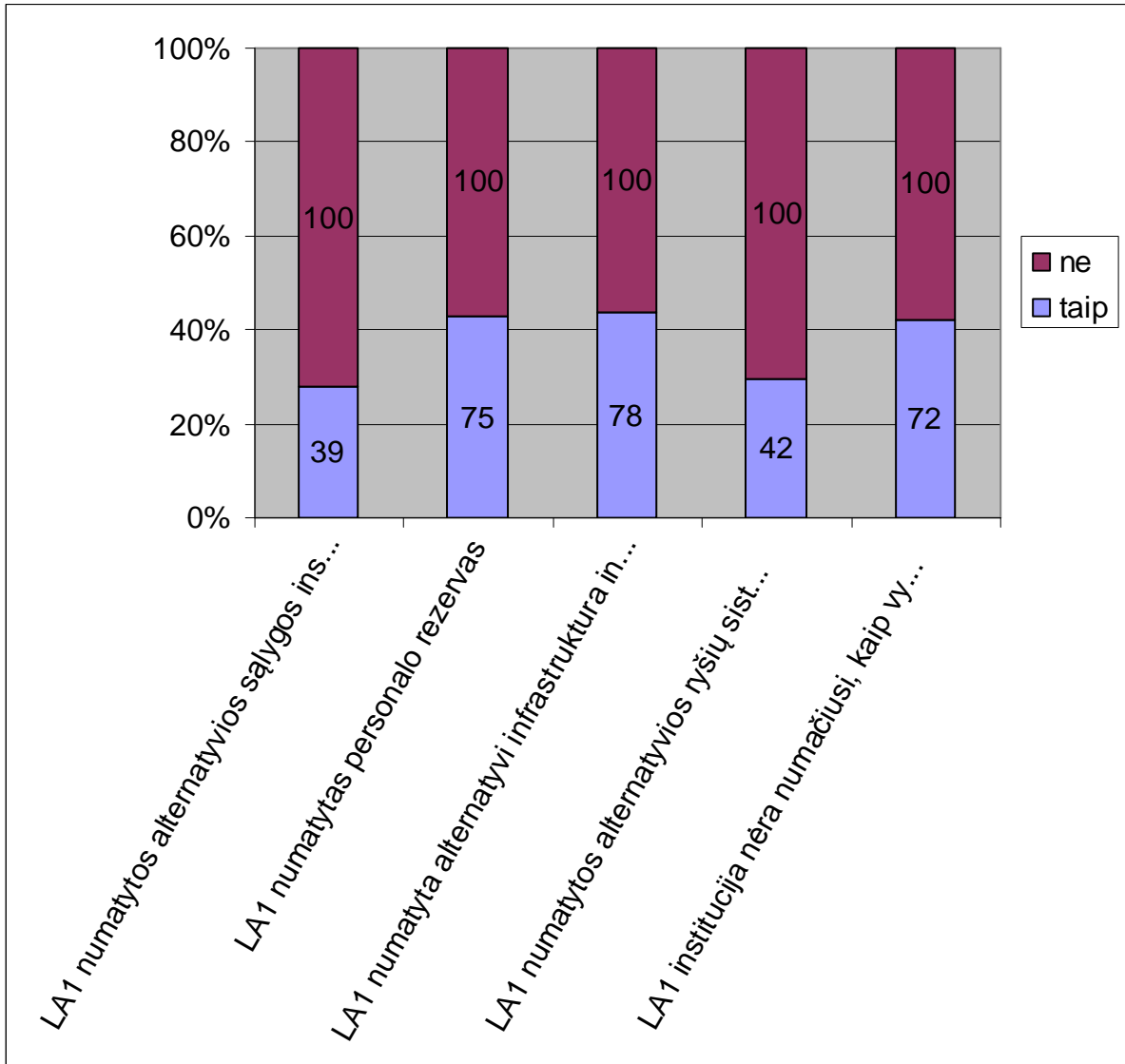
Teiginių grupė PA10 ir SA3 suteikė duomenis organizuojamų pratybų naudingumo apibendrinimui (žr. 12 pav.). 64 proc. respondentų dalyvauja pratybose, kuriose turi galimybę ugdyti įgūdžius vykdant savo funkcijas, 61 respondentas pažymėjo, kad turi galimybę tokiose pratybose testuoti sąveiką su kitomis valstybės institucijomis. Toks apklausos rezultatas leidžia daryti išvadą, kad valstybėje trūksta sisteminio požiūrio į pasirengimą vykdyti funkcijas karo padėties metu.



12 pav. Pratybų organizavimas

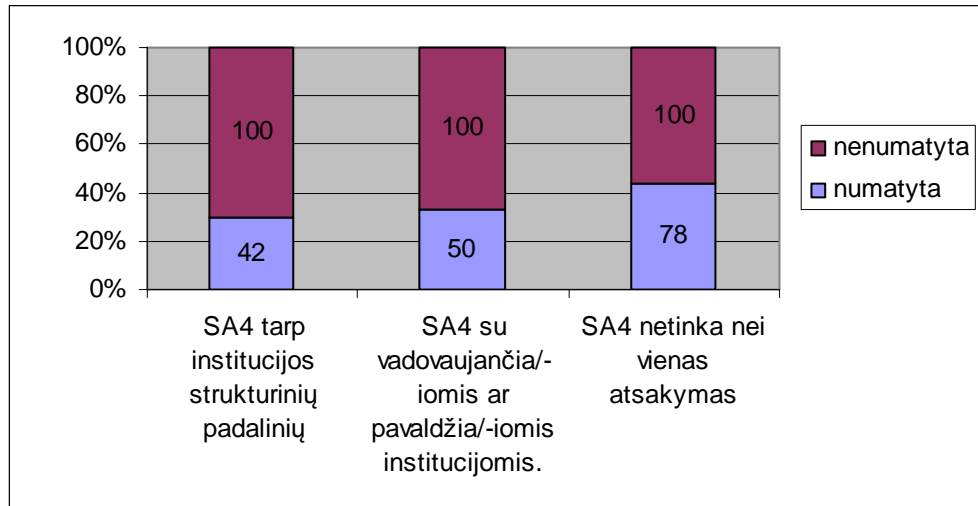
Siekiant detaliau išanalizuoti veiklos lankstumą užtikrinančias sąlygas, klausimyne buvo suformuluoti teiginiai (LA1), detalizuojantys informaciją apie alternatyvas, kurias institucijos numatė, siekdamas prisitaikyti prie karo padėties sąlygų (žr. 13 pav.). Apibendrinti duomenys rodo, kad 75 proc. institucijų numatė rezervinio personalo poreikį, identifiko alternatyvią vietą savo veiklai

(infrastruktūra). Tik 39 proc. respondentų pažymėjo numatę institucijos evakavimo atvejį, 42 proc. – alternatyvias ryšio sistemas. Net 72 proc. respondentų pažymėjo teiginį, kad institucijos nėra numatę jokių alternatyvių sąlygų veikos tęstinumui užtikrinti. Šie duomenys rodo silpną sistemos lankstumą prisitaikant funkcionuoti ekstremaliomis sąlygomis bei identifikuoja vieną silpniausių valdymo sistemos subjektų trūkumą – silpną ryšių sistemos infrastruktūrą.



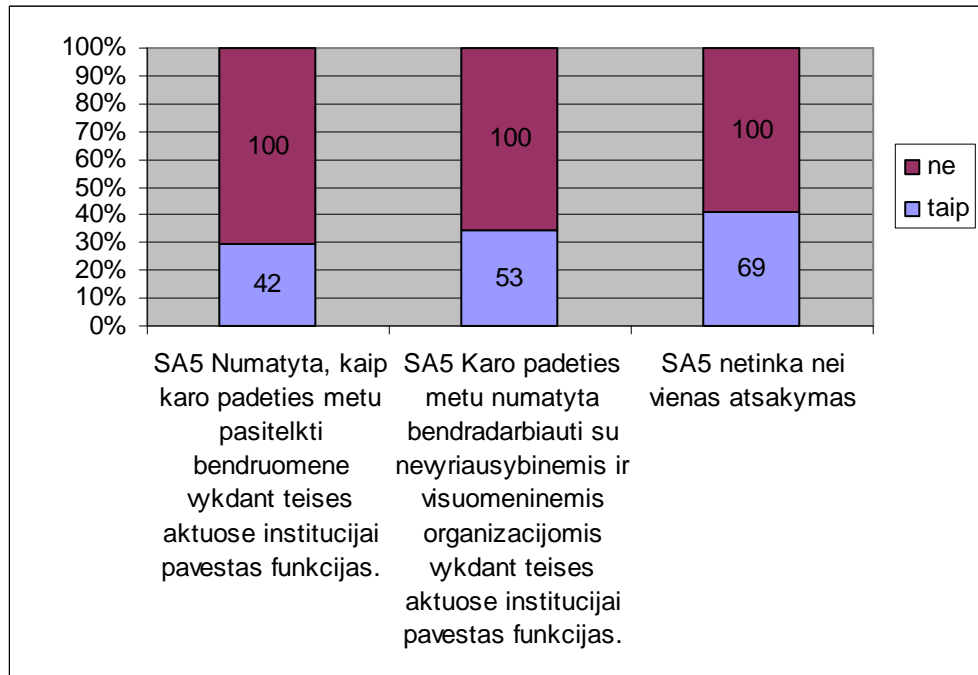
13 pav. Valdymo institucijų lankstumą sąlygojantys veiksniai

Viena silpnųjų valdymo sistemos subjektų vietų yra vidinė ir išorinė komunikacija (žr. 14 pav.), lemianti valdymo sistemos sąveikumą (SA4). Tik 42 respondentai pažymėjo teiginį, kad yra numatę veiklos koordinavimą institucijos viduje, 50 proc. numatę išorinę komunikaciją. Tuo tarpu 78 proc. respondentų pažymėjo, kad jų institucijos nėra numatę, kaip komunikuos institucijos viduje ir išorėje. Tai identifikuoja dar vieną valstybės funkcionavimui kylančią grėsmę – silpnus vidinius ir išorinius ryšius tarp valdymo subjektų ir objektų.



14 pav. Vidinė ir išorinė komunikacija

Klausimynu buvo siekiama surinkti duomenis apie valdymo institucijų sąveiką su visuomene ir nevyriausybinėmis organizacijomis bei institucijų planus, įtraukiant šiuos subjektus į savo veiklą (žr. 15 pav.). Deja, apibendrinti duomenys rodo vidutiniškai silpną ryšį tiek su visuomene, tiek su nevyriausybinėmis organizacijomis. 69 proc. respondentai iš viso nenumatę galimybės karo padėties metu pasitelkti bendruomenę ar nevyriausybinės organizacijos. Įvertinus šio magistrinio darbo 2 dalyje moksliniuose straipsniuose apžvelgtą informaciją apie visuomenės vaidmenį ekstremaliose situacijose bei 4 dalyje įvertintas rizikas, galima teigti, kad valstybė, siekdama užtikrinti funkcionavimo tęstinumą karo padėties metu, turėtų imtis priemonių, kurios sudarytų paskatintų valdymo subjektus numatyti, kaip pasitelkti visuomenę ir visuomenines organizacijas paramai.

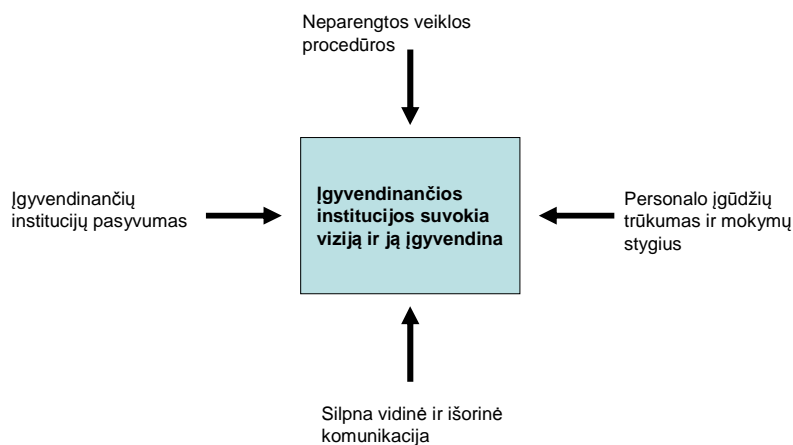


15 pav. Sąveika su visuomene ir nevyriausybinėmis organizacijomis

**Aprašomosios tyrimo dalies apibendrinimas.** Apibendrinus analizuotus duomenis, pateikiamos tokios išvados:

- 1) valstybės institucijų pasirengimo vykdyti veiklą karo padėties metu vertinimas:
  - a. institucijos *pasyvios* (ne visos institucijos vykdo pasirengimą – mokymus ir pratybas);
  - b. ne visos valdymo institucijos numatė, kaip vykdys veiklą karo padėties metu;
  - c. ne visos institucijos rengia planus;
- 2) institucijų pasirengimo vykdyti veiklą karo padėties metu spragų priežastingumas:
  - a. nepakankamos *tęstinumą* užtikrinančios priemonės (trūksta veiklą reglamentuojančių teisės aktų, valstybėje trūksta sisteminio požiūrio į pasirengimą, reglamentuojantys teisės aktai neįpareigoja institucijų vykdyti pasirengimą arba institucijų veiklos kontrolė vykdant mokymus yra silpna);
  - b. sistema *nelanksti* (ne visos institucijos numatė resursus, alternatyvią infrastruktūrą, alternatyvų sprendimų galios perdavimą);
  - c. sistema nėra *sąveiki* (silpna išorinė ir vidinė komunikacija (silpni ryšiai tarp valdymo subjektų ir objektų, silpna koordinacija institucijų viduje, nenumatyta pasitelkti visuomenės ir visuomeninių organizacijų pajėgumus).

Šias išvadas grafiškai galima pavaizduoti taip (žr. 16 pav.):

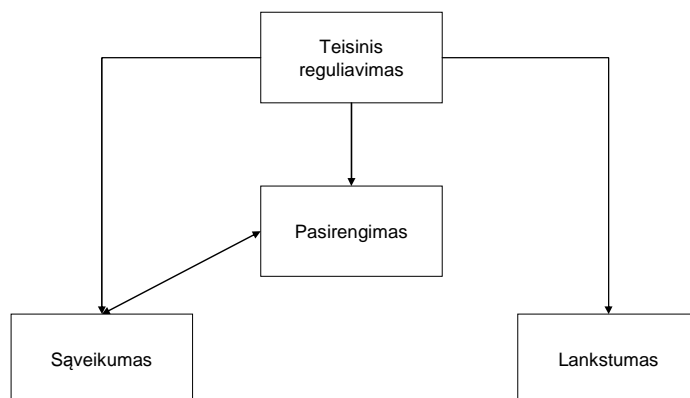


Šaltinis: adaptuota pagal Kotter John. P, 1996, p. 102

16 pav. Veiksniai, trukdantys sklandžiai reorganizacijai

#### 4.2.3. Duomenų analizė empiriniu skaičiavimo metodu.

Sprendžiant kiekybinio tyrimo 3 dalį – ištirti priklausomybę tarp veiklos tęstinumą, lankstumą ir sąveikumą lemiančių priežasčių, atlikti empiriniai skaičiavimai pagal šią logiką (žr. 17 pav.):



17 pav. Tyrimo logika

- koreliacijos ryšys tarp pasirengimo ir sąveikumo;
- pasirengimo ir teisinių reguliavimo regresija;
- lankstumo ir teisinio reguliavimo regresija;
- sąveikumo ir teisinio reguliavimo regresija.

Skaičiuojant, kas daro didesnę įtaką valstybės valdymo tęstinumui – pasirengimas ar sąveikumas, skaičiuojama koreliacija tarp pasirengimo ir sąveikumo. Atsižvelgiant į tai, kad analizuojami intervaliniai koeficientai, skaičiuojamas Pirsono koreliacijos koeficientas. Šis koeficientas turi tiesinį ryšio stiprumą tarp dviejų kintamųjų ir apskaičiuojamas pagal apklausos analizės duomenis pagal formulę (Rudzkienė, 2005):

$$r = \frac{\frac{1}{n-1} * \sum(x_i - x')(y_i - y')}{S_x * S_y}$$

Čia:  $x$   $x'$  ir  $y'$  duomenų  $x$  ir  $y$  vidurkiai

$S_x$  ir  $S_y$  standartiniai nuokrypiai

Koreliacijos koeficiento reikšmės pateiktos lentelėje (žr. 6 lent.).

+ ir – koreliacijoje atitinkamai reiškia teigiamą ir neigiamą ryšį tarp dviejų vertinamų dydžių.

Teigiamos koreliacijos atveju, sustiprinus vieną vertinamą veiksni, padidės ir antrasis veiksnys. Jei koreliacija yra neigiama, tokiu atveju padidės ir antrojo tiriamojo veiksnio dydžio reikšmė. Neigiama koreliacija reiškia, kad padidinus vieną tiriamą veiksni, antrojo tiriamojo veiksnio reikšmė sumažės. Koreliacijos nėra, kai  $r$  reikšmė yra labai arti 0.



Pirsono koeficiento reikšmių interpretavimui reikia žinoti kokia koreliacija yra silpna ar stipri. Šiam tikslui naudojamosi koreliacijos koeficientų interpretacijos lentelė (Leonavičienė, 2007) (žr. 6 lent.):

**6 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija**

Koreliacijos koeficiento reikšmės	Interpretacija
$0 < r \leq 0,2$	Labai silpna koreliacija
$0,2 < r \leq 0,5$	Silpna koreliacija
$0,5 < r \leq 0,7$	Vidutiniška koreliacija
$0,7 < r \leq 0,9$	Stipri koreliacija
$0,9 < r \leq 1$	Labai stipri koreliacija

Pagal apdorotus apklausos analizės duomenis ir gautus koreliacijos koeficientus ( $r=0,579$ ) galime teigti kad yra abipusis vidutinio stiprumo ryšys, darantis įtaką veiklos tęstinumui. T. y., norint padidinti sąveikumą organizacijos (valstybės) viduje, reikėtų vykdyti daugiau pasirengimo – pvz. daugiau mokymų ir pratybų, kuriuose būtų galimybė praktikuoti sąveiką tarp valstybės institucijų arba sąveiką pačių valdymo subjektų viduje.

Kitų veiksnių (*teisintis reguliavimas, sveikumas ir lankstumas*) santykis analizuojamas tiesinės regresijos metodu (7 priedas). Regresijos koeficientas  $r^2$  vertinamas tuo atveju, kai yra vienas priklausomybė tarp dviejų vertinamų veiksnių. Kai  $r^2$  yra  $0 < r^2 < 1$ , tai rodo ryšį tarp dviejų tiriamų dydžių. Vykdoma tiesinė regresinė analizė (*Analize – regression – linear*). Tokiu būdu išsiaiškinama, kaip veiksnys V1 veikia veiksnį V2. Šiai analizei atlikti pirmiausia reikia įvertinti ar galima naudoti tiesinės regresijos modelį (*lentelė Anova*). Įvertinti, ar galima rasti tiesinį ryšį tarp dviejų vertinamų veiksnių, naudojamos hipotezės:

- $H_0$ : regresijos modelis netiesinis. Tokiu atveju  $p > \alpha$ , o  $\alpha = 0,05$ ;
- $H_1$ : regresijos modelis yra tiesinis. Tokiu atveju  $p < \alpha$ , o  $\alpha = 0,05$ .

Kai tiesinės regresijos modelis neįmanomas, tokiu atveju veiksnys V1 neturės įtakos veiksniai V2. Jei regresijos modelis galimas, reikia apibūdinti daromą įtaką (*lentelė Coefficients*) ir naudoti nestandartizuotą koeficientą  $\beta$ , taip pat apskaičiuoti ar įtaka statiškai yra reikšminga. Šiuo atveju naudojamos hipotezės:

- $H_0$ : nestandartizuotas  $\beta$  statiškai nereikšmingas. Tokiu atveju  $p > \alpha$ ,  $\alpha = 0,05$ ;
- $H_1$ : nestandartizuotas  $\beta$  statiškai reikšmingas. Tokiu atveju  $p < 0,05$ ,  $\alpha = 0,05$ .

Kai įtaka yra statiškai nereikšminga ( $p > 0,05$ ), tokiu atveju veiksnys V1 neturi įtakos veiksniai V2.  $\beta$  keičiasi intervale tarp 0 ir 1, ir kuo didesnė  $\beta$  reikšmė, tuo didesnė V1 įtaka, daroma V2.

Koeficientas  $R^2$  (*Lentelė Model Summary*) nustato tą duomenų dalį, kurią galime prognozuoti. Kai  $R^2 \geq 0,25$ , tokiu atveju galime prognozuoti ne mažiau nei 25 proc. duomenų. Rezultatai pateikiami su 95 proc. garantija.

Ši tyrimo dalis skirta tyrimo logikai patvirtinti ar paneigti. Analizuojama teisinio reguliavimo įtaka valstybės institucijų pasirengimui, lankstumui ir sveikumui. Vertinama, ar galimas tiesinė regresija tarp šių veiksnių (ar pasiteisins  $H_1$ ,  $p < \alpha$ ) ir kiek duomenų galima prognozuoti sąveikoje tarp kiekvienos veiksnių poros.

Įtakos nėra arba jos poveikis silpnas, jei  $0 - 0,2$ , įtaka silpna, jei jos vertė  $0,2 - 0,4$ , vidutinio stiprumo, jei vertė tarp  $0,4 - 0,7$ , stipri įtaka, jei vertė  $0,7 - 0,9$ . Vertė nuo  $0,9$  laikoma labai stipria.

**Teisinio reguliavimo įtaka pasirengimui, lankstumui ir sąveikumui.** Apibrėžtumo ( $R^2$ ) ir įtakos stiprumo ( $\beta$ ) koeficientai pateikiami lentelėje (žr. 7 lent.):

**7 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija**

Nepriklausomas kintamasis	$R^2$	$\beta$	Priklausomas kintamasis
Teisinis reguliavimas	0,396	0,857*	Pasirengimas
Teisinis reguliavimas	0,167	-0,264*	Lankstumas
Teisinis reguliavimas	0,138	0,139*	Sąveikumas

Čia: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$

Analizuojant teisinio reglamentavimo įtaką valdymo institucijų pasirengimui, lankstumui ir sąveikumui, nustatyta, kad tiesinė regresija yra taikytina (nes patvirtinta  $H_1$ , o  $p < \alpha$ ) (žr. 7 lent.).

Teisinio reguliavimo įtaka pasirengimui  $0,857$ , statistškai reikšminga (patvirtinta  $H_1$ ,  $p < \alpha$ ), įtaka statistškai reikšminga, prognozuojami duomenys – 40 proc. Įtaka vidutiniškai stipri-stipri.

Teisinio reguliavimo įtaka valdymo sistemos lankstumui yra  $-0,263$ , įtaka statistškai reikšminga (patvirtinta  $H_1$ ,  $p < \alpha$ ), prognozuojami duomenys 17 proc. Įtaka silpna. Nors įtaka silpna, tačiau tai reiškia, kad kuo labiau teisiškai reglamentuotas valdymo procesas, tuo mažesnis sistemos lankstumas.

Teisinio reguliavimo įtaka sąveikumui yra  $0,139$ , statistškai reikšminga (patvirtinta  $H_1$ ,  $p < \alpha$ ), prognozuojami duomenys 14 proc. Įtaka silpna.

Taigi, teisinis reguliavimas daro didžiausią teigiamą įtaką pasirengimui. Silpną teigiamą įtaką daro sąveikumui, o valdymo sistemos lankstumui daro silpną neigiamą įtaką.

### **Empirinio tyrimo apibendrinimas.**

Siekiant sudaryti tinkamas sąlygas valstybės institucijų veiklos tęstinumui, reikėtų:

- siekti didinti valdymo sistemos sąveikumą, teisės aktais įpareigoti valstybės institucijas organizuoti mokymus ir pratybas, kuriuose institucijos turėtų galimybę praktikuoti tarpinstitucinę sąveiką;
- siekiant pagerinti institucijų pasirengimo lygį, teisės aktais nustatyti institucijų prievoles vykdyti pasirengimą;

- siekiant padidinti valdymo institucijų veiklos tęstinumą lanksčiai reaguojant į pasikeitusias aplinkos sąlygas, peržiūrėti institucijų valdymą reglamentuojančius teisės aktus ir sudaryti sąlygas institucijoms improvizuotai reaguoti į staiga pasikeitusias sąlygas.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Valdymo sistemos partvarkymas turėtų būti įgyvendintas įvertinus visus faktorius, trukdančius organizacijos transformacijai.

2. Vertinant valstybės pasirengimą pereiti į kitą organizacinę struktūrą, reikia atlikti tiek valdymo politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų parengtus teisės aktus (vizija, misija ir strategija), tiek įgyvendinančių institucijų pasirengimą transformacijai (procedūros, pasirengimas, resursai).

3. Lietuvoje, įgyvendinant valdymo struktūros pertvarkymą, taikytinos restruktūrizavimo ir reorganizavimo koncepcijos.

4. Valstybės militarizavimas yra vienas iš įprastų įrankių užtikrinant valstybės valdymą nepaprastosios padėties metu ar įvedus karo padėtį.

5. Karo padėties metu reikšmingą vaidmenį valstybėje ekstremalių situacijų atveju turi visuomenė. Karo padėties laikotarpiu reikėtų numatyti vaidmenį ir neformalioms visuomenės grupėms bei organizacijoms. Siekiant sukurti visuomenę, pasirengusią aktyviai prisidėti prie šalies gerovės, valstybės turėtų sistemingai ją kurti jau dabar: ugdyti pilietišką ir atsakingą visuomenę, identifikuoti formalias ir neformalias visuomenines organizacijas, vykdančias veiklą tose funkcinėse valstybės veiklos srityse, kurios yra gyvybiškai svarbios valstybės funkcionavimui.

6. Sistemingas organizacijos pasirengimas padeda identifikuoti nepaprastųjų situacijų valdymo mechanizmo spragas, ugdo personalo gebėjimus veikti, įvertinti organizacijos veiklos patikimumą.

7. Vertinant organizacijos veiklą, reikia suvokti organizacijos tikslus, nustatytą struktūrą ir vykdomas funkcijas. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe valstybės pasirengimas užtikrinti valdymo tęstinumą karo padėties metu vertinamas trijuose skirtinguose vadovavimo lygmenyse:

- strategijos kūrimo lygmenyje atliekamas valdymo transformacijos strategijos tinkamumo vertinimas siekiant valdyti potencialias organizacijos galimybes ateityje;
- strategijos įgyvendinimo lygiu atliekamas strategijos tikslų pasiekimo vertinimas – atliekamas organizacijos valdymo proceso tyrimas;
- operatyvinės taktinės veiklos lygiu atliekamas priemonių, užtikrinančių trumpalaikius veiklos rezultatus, vertinimas.

8. Šiame darbe siekiant išsiaiškinti, ar valstybės veiklai sukurtos sąlygos funkcionuoti karo padėties metu, analizuojamos teisinės sąlygos valstybės funkcionavimui, sudaryta valstybės valdymo schema, kuri, paskelbus karo padėtį, turėtų transformuotis prisitaikydama prie dinamiškų aplinkos sąlygų ginkluoto konflikto metu. Teisiškai sureguliuoti santykiai palengvina valdymo subjektų ir objektų veiklos koordinavimą siekiant to paties tikslo – užtikrinti gyvybiškai svarbių valstybės

funkcijų įgyvendinimą. Priešingu atveju, valdymo procesas būtų neefektyvus, organizacija negalėtų funkcionuoti kaip sistema.

9. Teisinio reglamentavimo analizės išvados:

- teisės aktai tik iš dalies užtikrina valstybės valdymo sistemumą;
- teisės aktai turi procedūras reglamentuojančių spragų;
- dalyje teisės aktų reikia tikslesnio procesinio išaiškinimo, procedūrinių spragų šalinimo ir valdymą įgyvendinančių subjektų veiklos koordinavimą reglamentuojančių nuostatų;
- karo padėtį reglamentuojančius teisės aktus įgyvendinantys teisės aktai parengti iš dalies.
- reikia suderinti karo KPI nuostatas specialiuosiuose aktuose: Policijos veiklos įstatyme, Vidaus tarnybos statute, Teismų įstatyme, Karo policijos įstatyme;
- būtini įgyvendinantys teisės aktai, reglamentuojantys valstybės valdymo funkcijų perdavimo procesą karinei vadovybei ir jų grąžinimą atšaukus karo padėtį, karo komendanto veiklos tvarką, įgaliojimus ir jo veiklos kontrolę;
- Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas sukuria teisinę prielaidą tokiems valdymo proceso veiksniams, kurie sąlygoja valdymo sistemos tęstinumą, lankstumą, sąveikumą ir visuotinumą;
- GGPAI sudaro teisinę sąlygą ginkluotos gynybos ir pasipriešinimo veiksmams, krašto resursų persikirstymui, pasirengimui ginkluotai gynybai.
- KPI iš esmės numato teisinį santykių reguliavimą ir atitinka įstatymo paskirtį, tačiau yra tikslintinas.

10. Valstybė, įvertinusi silpniausias valdymo grandis, dalinai militarizuoja valdymo sistemą, siekdama užtikrinti veiklos tęstinumą. Įgyvendindama valstybės valdymo restruktūrizavimą ir reorganizaciją funkcijas perduodant naujai sukurtiems subjektams, valstybė išvengia grėsmės „pamesti“ perimamas funkcijas.

11. Empiriniu grėsmių ir rizikų analizės tyrimo rezultatai patvirtina, kad karo padėties metu valdymo sistema patirs daug iššūkių. Valstybė turėtų įgyvendinti prevencines priemones rizikų mažinimui:

- labai didelės, didelės ir vidutinės grėsmės rizikoms turėtų būti numatytos prevencinės priemonės, siekiant mažinti gyvybiškai svarbios funkcinės srities grėsmės tikimybę ir (ar) padarinius (poveikį), gerinti institucijų pasirengimą ir procedūras, numatytas padarinių šalinimui, didinti gyventojų saugumą skatinant bendruomenės įtraukimą į padarinių likvidavimą;
- labai didelės ir didelės rizikos turėtų būti numatytos atsakingų institucijų planuose, nustatančiuose, institucijų veikos ypatumus karo padėties metu.

## 12. Empirinio kiekybinio tyrimo rezultatai:

- valstybės institucijų pasirengimas vykdyti veiklą karo padėties metu vertinimas:
  - institucijos *pasyvios* (ne visos institucijos vykdo pasirengimą – mokymus ir pratybas);
  - ne visos valdymo institucijos numatę, kaip vykdys veiklą karo padėties metu;
  - ne visos institucijos rengia planus;
- institucijų pasirengimo vykdyti veiklą karo padėties metu spragų priežastingumas:
  - nepakankamos tęstinumą užtikrinančios priemonės (trūksta veiklą reglamentuojančių teisės aktų, valstybėje trūksta sisteminio požiūrio į pasirengimą, reglamentuojantys teisės aktai neįpareigoja institucijų vykdyti pasirengimą arba institucijų veiklos kontrolė vykdant mokymus yra silpna);
  - sistema nelanksti (ne visos institucijos numatė resursus, alternatyvią infrastruktūrą, alternatyvų sprendimų galios perdavimą);
  - sistema *nėra sąveiki* (silpna išorinė ir vidinė komunikacija (silpni ryšiai tarp valdymo subjektų ir objektų, silpna koordinacija institucijų viduje, nenumatyta pasitelkti visuomenės ir visuomeninių organizacijų pajėgumus).
- priklausomybę tarp veiklos tęstinumą, lankstumą ir sąveikumą lemiančių priežasčių:
  - pagal apdorotus apklausos analizės duomenis ir gautus koreliacijos koeficientus ( $r=0,579$ ) galime teigti kad yra abipusis vidutinio stiprumo ryšys, darantis įtaką veiklos tęstinumui. T. y., norint padidinti sąveikumą organizacijos (valstybės) viduje, reikėtų vykdyti daugiau pasirengimo – pvz. daugiau mokymų ir pratybų, kuriuose būtų galimybė praktikuoti sąveiką tarp valstybės institucijų arba sąveiką pačių valdymo subjektų viduje;
  - teisinis reguliavimas daro didžiausią teigiamą įtaką pasirengimui. Silpną teigiamą įtaką daro sąveikumui, o valdymo sistemos lankstumui daro silpną neigiamą įtaką.

## 13. Siekiant sudaryti tinkamas sąlygas valstybės institucijų veiklos tęstinumui, reikėtų:

- siekti didinti valdymo sistemos sąveikumą, teisės aktais įpareigoti valstybės institucijas organizuoti mokymus ir pratybas, kuriuose institucijos turėtų galimybę praktikuoti tarpinstitucinę sąveiką;
- siekiant pagerinti institucijų pasirengimo lygį, teisės aktais nustatyti institucijų prievoles vykdyti pasirengimą;
- siekiant padidinti valdymo institucijų veiklos tęstinumą lanksčiai reaguojant į pasikeitusias aplinkos sąlygas, peržiūrėti institucijų valdymą reglamentuojančius teisės

aktus ir sudaryti sąlygas institucijoms improvizuotai reaguoti į staiga pasikeitusias sąlygas.

## LITERATŪRA

1. **Astrauskas A.** Vietos savivaldos samprata ir savivaldybės institucinė struktūra. Pirma dalis: mokomasis leidinys. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003. -84 p., 41 paveikslas, 3 lentelės. ISBN 9955-563-12-5.
2. **Brandišauskas V.**, Siekiai atkurti Lietuvos valstybingumą (1940 06 – 1941 09). Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1996. - 207 p. -ISBN 9986-09-100-4
3. **Bitinas B ir kt.**, Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. – Klaipėda, S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008. – 304 p. – ISBN 978-9986-31-267-3
4. **Boin, A., McConnel, A.** Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15 (2007), p. 50-59  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-5973.2007.00504.x/full>
5. **Brian A. Jackson et al.**, Are We Prepared? Using Reliability Analysis to Evaluate Emergency Response Systems, *Journal of Contingencies and Crisis*, Volume 19, Issue 3, p. 147-157, 2011
6. **Brian, A. Jacson, McKay S.**, Preparedness Exercises 2.0: Alternative Approaches to Exercise Design That Could Make Them More Useful for Evaluating - and Strengthening - Preparedness, *Homeland Security Affairs*, Volume 7, May 2011 <http://www.hsaj.org/?article=7.1.9> ,  
<http://www.hsaj.org/?fullarticle=7.1.9>
7. **Brodin K. et al.** The Policy of Neutrality: Official Doctrines of Finland and Sweden// Cooperation and Conflict. – 1968 3: 18 – DOI: 10.1177/001083676800300102  
<http://cac.sagepub.com/content/3/1/18.citation>
8. **Butkus F. S.** Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, 2003. – 2040 p. – ISBN 9955-501-39-1
9. **Col, J.M.** Managing Disasters: The Role of Local Government. *Public Administration Review*, Special Issue (2007), p. 114-124  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2007.00820.x/abstract>  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2007.00820.x/pdf>
10. **Cimbala S. J.** Nuclear Crisis Management and “Cyberwar” Phishing for Trouble?, *Strategic Studies Quarterly* (2011), p. 117-131  
<http://www.au.af.mil/au/ssq/2011/spring/spring11.pdf>
11. **Drabek T. E., McEntire D. A.**, Emergent Phenomena and Multiorganizational Coordination in Disasters: Lessons from the Research Literature. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 20 (2002), p. 197-224  
<http://www.mendeley.com/research/emergent-phenomena-and-multiorganizational-coordination-in-disasters-lessons-from-the-research-literature/>
12. **Dynes, Russell R.**, Community Social Capital as the Primary Basis for Resilience. Disaster Research Centre, Publications, 2005, preliminary paper 327, p 1-49  
<http://putnam.lib.udel.edu:8080/dspace/handle/19716/1621?show=full>
13. **Ferguson N.**, The pity of war. Explaining World War I. New York: Basic Books, 1999. - 563 p. -ISBN 0-465-057II-X
14. **Gimžauskienė E.**, Organizacijų veiklos vertinimo sistemos: mokslo monografija, Technologija, Kaunas, 2007. – 166 p. – ISBN 978-9955-25-282-5
15. **Kardelis K.**, Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Lucilijus, Šiauliai, 2005. – 398 p. – ISBN 9955-655-35-6
16. **Kotter John. P.**, Leading Change, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 1996. – 187 p. – ISBN-13:978-0-87584-747-4, ISBN-10:0-87584-747-1
17. **Kvedaravičius J.**, Organizacijų vystimosi vadyba, Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas, 2006. – 396 p. – ISBN 9955-12-129-7



18. **Leonavičienė T.**, SPSS programų taikymas statistiniuose tyrimuose. – Vilnius, Vilniaus pedagoginis universitetas, 2007 m. – 1236 p. – ISBN 978-9955-20-222-6
19. **Lord, Carne,** Crisis Mis-management, *JFQ* (1999)  
[http://www.dtic.mil/doctrine/jel/jfq\\_pubs/1322.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/jel/jfq_pubs/1322.pdf)
20. **Mikulskienė B.** Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui. – Vilnius: LEIDYKLA MES, 2011. – 267 p. – ISBN 978-609-95202-3-0.
21. **Mouritzen H., Olesen R.** The interplay of geopolitics and historical lessons in foreign policy: Denmark facing German post-war rearmament// *Cooperation and Conflict*. – 2010. (45), p. 406-427. – doi:10.1177/0010836710387028  
<http://cac.sagepub.com/content/45/4/406.full.pdf+html> [žiūrėta 2011 12 02]
22. **Möller U., Bjereld U.** From Nordic neutrals to post-neutral Europeans: Differences in Finnish and Swedish policy transformation// *Cooperation and Conflict*. – 2010, 45: 363. – DOI: 10.1177/0010836710386870 <http://cac.sagepub.com/content/45/4/363.full.pdf+html>
23. **Martinkus B. ir kt.** Vadybos pagrindai: vadovėlis. – VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2010. – 483 p. – ISBN 978-9986-38-983-5
24. **Nilsson, J.** What's the Problem? Local Officials' Conceptions of Weaknesses in their Municipalities' Crisis Management Capabilities. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18, 2 (2010), p. 83-95  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1617457##](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1617457##)
25. **Oyola-Yemaiel A., Wilson J.** Three Essential Strategies for Emergency Management Professionalization in the U. S. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters* March 2005, Vol. 23, No. 1, p. 77–84  
<http://www.usc.edu/schools/price/ijmed/issues/v23n1.php>  
<http://www.ijmed.org/articles/538/download/>
26. **Pitrėnaitė B.** Lietuvos ekstremalių situacijų valdymo sistemos plėtos problemos // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. – 2006. 1 (6), p. 135–144. – ISSN 1648-9098.  
<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanaukas/2006/Leidiny%201%286%29/Pitrenaite.pdf> [žiūrėta 2011-12-02]
27. **Pitrėnaitė B.** Teisinio reglamentavimo įtaka ekstremalių situacijų valdymo veiksmingumui // *Jurisprudencija: mokslo darbai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006, Nr. 5 (83), p. 90–101. – ISSN 1392-6195.  
[http://www3.mruni.eu/padaliniai/leidyba/jurisprudencija/5\(83\).pdf](http://www3.mruni.eu/padaliniai/leidyba/jurisprudencija/5(83).pdf) [žiūrėta 2012-06-19]
28. **Rudzkiene V.**, Socialinė statistika. – Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2005 m.- 259 p. – ISBN 9955-19-022-7
29. **xQuarantelli E. L.** Conventional Beliefs and Counterintuitive Realities // *Social Research: An International Quarterly of the Social Sciences*, Volume 75, Number 3 (Fall 2008) p. 873-904  
<http://dspace.udel.edu:8080/dspace/bitstream/handle/19716/4242/Article%20450%20for%20DSpace.pdf?sequence=1>
30. **Shaud John A., Lowther Adam B.**, An Air Force Strategic Vision for 2020-2030, *Strategic Studies Quarterly* (2011), p. 8-31  
<http://www.au.af.mil/au/ssq/2011/spring/spring11.pdf>
31. **Taeyoung Y.** Between Peace and War: South Korea's Crisis Management. Strategies Towards North Korea. *EAST ASIAN REVIEW*, Vol. 15, No. 3, Autumn 2003, p.3-22  
[http://www.ieas.or.kr/vol15\\_3/15\\_3\\_1.pdf](http://www.ieas.or.kr/vol15_3/15_3_1.pdf)
32. **Vaičėnonis J.** Karo komendantūrų veikla Lietuvoje 1927 – 1940 m., Karo archyvas, Vilnius, 2003, t.18, p. 256-295  
[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2003~ISSN\\_1392-6489.V\\_18.PG\\_256-295/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2003~ISSN_1392-6489.V_18.PG_256-295/DS.002.0.01.ARTIC) [žiūrėta 2012-10-28]
33. **Wachtendorf T. et. al.** Catastrophe characteristics and their impact on critical supply chains: problematizing material convergence and management following hurricane katrina, *University*

of Delaware Disaster Research Center , Preliminary paper, 365 (2010)  
<http://dspace.udel.edu:8080/dspace/handle/19716/4991?show=full>

34. **Lietuvos Respublikos Konstitucija** Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume, Nr. KONST (Žin., 1992, Nr. 33-1014) [žiūrėta 2012 10 27]

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=274999&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=274999&p_query=&p_tr2=2)

35. **Lietuvos Respublikos Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas** 1996 m. gruodžio 19 d., Nr. VIII-49 (Žin., 1997, Nr. 2-16)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=359287](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=359287) [žiūrėta 2012 10 27]

36. **Lietuvos Respublikos Ginkluotos gynybos ir pasipriešinimo agresijai įstatymas** 2000 m. liepos 17 d., Nr. VIII-1856 (Žin., 2000, Nr. 64-1927)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=373781&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=373781&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 10 27]

37. **Lietuvos Respublikos Karo padėties įstatymas** 2000 m. birželio 8 d. Nr. VIII-1721 (Žin., 2000, 52-1482)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=401350&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=401350&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 10 27]

38. **Lietuvos Respublikos Mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymas** (Žin., 1996, Nr. 116-2695, keistas įstatymo pavadinimas Nr. XI-1413, 2011-05-26, Žin., 2011, Nr. 72-3464 (2011-06-14), nauja įstatymo redakcija Nr. XI-1413, 2011-05-26, Žin., 2011, Nr. 72-3464 (2011-06-14)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=401353&p\\_query=mobilizacijos%20ir%20priiman%20ios%20F0alies%20paramos&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=401353&p_query=mobilizacijos%20ir%20priiman%20ios%20F0alies%20paramos&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 10 27]

39. **Lietuvos Respublikos Civilinės saugos įstatymas**, 1998 m. gruodžio 15 d. Nr. VIII-971 (Žin., 1998, Nr. 115-3230, nauja redakcija nuo 2010 m. sausio 1 d., Nr. XI-635, 2009-12-22, Žin., 2009, Nr. 159-7207 (2009-12-31)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=363858&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=363858&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 11 02]

40. **Lietuvos Respublikos Karo policijos įstatymas**, 1998 m. spalio 22 d. Nr. VIII-911 (Žin., 1998, Nr. 98-2713)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=435623&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=435623&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 11 02]

41. **Lietuvos Respublikos Policijos veiklos įstatymas**, 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048 (Žin., 2000, Nr. 90-2777)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=435630&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=435630&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 11 03]

42. **Lietuvos Respublikos Tarptautinių operacijų, pratybų ir kitų karinio bendradarbiavimo renginių įstatymas** (Žin., 1994, Nr. 58-1133, įstatymo pavadinimas keistas Nr. VIII-621, 98.02.03, Žin., 1998, Nr. 17-399 (98.02.19), Nr. VIII-1860, 00.07.17, Žin., 2000, Nr. 64-1930 (00.07.31), Nr. IX-703, 2002-01-15, Žin., 2002, Nr. 13-465 (2002-02-06), nauja įstatymo redakcija Nr. IX-703, 2002-01-15, Žin., 2002, Nr. 13-465 (2002-02-06)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=403787&p\\_query=17.%09Tarptautini%20F8%20operacij%20C%20pratyb%20ir%20kit%20karinio%20bendradarbiavimo%20rengini%20F8%20&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=403787&p_query=17.%09Tarptautini%20F8%20operacij%20C%20pratyb%20ir%20kit%20karinio%20bendradarbiavimo%20rengini%20F8%20&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 10 27]

43. **Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas** (Žin., 1994, Nr. 55-1049, nauja redakcija nuo 2008 m. spalio 1 d.: Nr. X-1722, 2008-09-15, Žin., 2008, Nr. 113-4290 (2008-10-01), atitaisydamas skelbtas: Žin., 2011, Nr. 45)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=404169&p\\_query=Lietuvos%20Respublikos%20Vietos%20savivaldos%20E1statymas&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=404169&p_query=Lietuvos%20Respublikos%20Vietos%20savivaldos%20E1statymas&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 11 02]

44. **Lietuvos Respublikos Visuomenės informavimo įstatymas** (Žin., 1996, Nr. 71-1706, nauja redakcija nuo 2006 m. rugsėjo 1 d.: Nr. X-752, 2006-07-11, Žin., 2006, Nr. 82-3254 (2006-07-27)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=429312&p\\_query=Vie%F0ojo%20informavi%20mo%20E1statymas&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=429312&p_query=Vie%F0ojo%20informavi%20mo%20E1statymas&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 11 02]

45. **Lietuvos Respublikos įstatymas** „Dėl Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų skelbimo ir įsigaliojimo tvarkos“ (Žin., 1993, Nr. 12-296, Nauja įstatymo redakcija nuo 2003 m. sausio 1 d.: Nr. IX-1270, 2002-12-10, Žin., 2002, Nr. 124-5626 (2002-12-27) [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=401268](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=401268) [žiūrėta 2012 11 02]

46. **Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas**, 2003 m. balandžio 29 d. (Žin., 2003, Nr. 42-1927) [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=435688&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=435688&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 11 03]

47. **Lietuvos Respublikos Teismų įstatymas**, 1994 m. gegužės 31 d. Nr. Nr. I-480 (Žin., 1994, Nr. 46-851, nauja redakcija nuo 2002 m. gegužės 1 d.: Nr. IX-732, 2002-01-24, Žin., 2002, Nr. 17-649 (2002-02-20)) [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=435631&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=435631&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 11 03]

48. **Lietuvos Respublikos Lietuvos Šaulių sąjungos įstatymas**, 1997 m. liepos 2 d. Nr. VIII-375 (Žin., 1997, Nr. 69-1736, keistas pavadinimas: Nr. XI-408, 2009-07-23, Žin., 2009, Nr. 95-4033 (2009-08-08), nauja redakcija nuo 2010 m. sausio 1 d.: Nr. XI-408, 2009-07-23, Žin., 2009, Nr. 95-4033 (2009-08-08)) [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=423622](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=423622) [žiūrėta 2012 11 03]

49. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas**, 2011 m. rugpjūčio 24 d., Nr. 988 (Žin., 2011-08-30, Nr. 107-5059) „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2006 m. kovo 9 d. nutarimo Nr. 241 „Dėl ekstremalių įvykių kriterijų patvirtinimo“ pakeitimo“ [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=405186&p\\_query=ekstremali%F8%20kriterij%F8&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=405186&p_query=ekstremali%F8%20kriterij%F8&p_tr2=2)

50. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** 2001 m. vasario 28 d. Nr. 230 „Dėl asmenų, turinčių teisę karo belaisvių statusą, ir karo belaisvių repatrijavimo iš Lietuvos Respublikos tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2001-03-07 Nr.20-653; 2001-03-21 Nr.24 (atitaisymas)) [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=123563&p\\_query=turin%20E8i%F8%20teis%20E6%20E1%20karo%20belaisvi%F8%20status%20E0%2C%20ir%20karo%20belaisvi%F8%20repatrijavimo%20i%F0%20Lietuvos%20Respublikos%20tvarkos%20patvirtinimo&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=123563&p_query=turin%20E8i%F8%20teis%20E6%20E1%20karo%20belaisvi%F8%20status%20E0%2C%20ir%20karo%20belaisvi%F8%20repatrijavimo%20i%F0%20Lietuvos%20Respublikos%20tvarkos%20patvirtinimo&p_tr2=2)

51. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** 2001 m. vasario 28 d. Nr. 232 „Dėl asmenų, be leidimo atvykusių į Lietuvos Respubliką iš užsienio valstybės, kuri yra karo padėtyje su Lietuva, laikymo tardymo izoliatoriuje tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2001-03-07 Nr.20-655)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=123565&p\\_query=D%20EBI%20asmen%F8%2C%20be%20leidimo%20atvykusi%F8%20E1%20Lietuvos%20Respublik%20E0%20i%F0%20u%20FEsienio%20valstyb%20EBs%2C%20kuri%20yra%20karo%20pad%20EBtyje%20su%20Lietuvos%20Respublika%2C%20laikymo%20tardymo%20izoliatoriuje%20tvarkos%20patvirtinimo%93%20%20&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=123565&p_query=D%20EBI%20asmen%F8%2C%20be%20leidimo%20atvykusi%F8%20E1%20Lietuvos%20Respublik%20E0%20i%F0%20u%20FEsienio%20valstyb%20EBs%2C%20kuri%20yra%20karo%20pad%20EBtyje%20su%20Lietuvos%20Respublika%2C%20laikymo%20tardymo%20izoliatoriuje%20tvarkos%20patvirtinimo%93%20%20&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 11 02]

52. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** 2001 m. gegužės 15 d. Nr. 547 „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės atstovų, skiriamų į įmones, įstaigas ir organizacijas karo padėties metu, teisių ir pareigų nustatymo“ (Žin., 2001-05-18 Nr.42-1457)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=132986&p\\_query=skiriam%F8%20E1%20E1mones%2C%20E1staigas%20ir%20organizacijas%20karo%20pad%20EBties%20metu%2C%20teisi%F8%20ir%20pareig%F8%20nustatymo&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=132986&p_query=skiriam%F8%20E1%20E1mones%2C%20E1staigas%20ir%20organizacijas%20karo%20pad%20EBties%20metu%2C%20teisi%F8%20ir%20pareig%F8%20nustatymo&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 11 02]

53. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** 2010 m. spalio 20 d. Nr. 1502 „Dėl gyventojų evakavimo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2010-10-23 Nr.125-6424)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=384075&p\\_query=gyventoj%F8%20evakavimo%20organizavimo%20tvarkos%20apra%F0o%20patvirtinimo&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=384075&p_query=gyventoj%F8%20evakavimo%20organizavimo%20tvarkos%20apra%F0o%20patvirtinimo&p_tr2=2)

54. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** 2003 m. sausio 16 d. Nr. 51 „Dėl daiktų ir (ar) kito turto laikino paėmimo (laikino atlygintino panaudojimo) ir (ar) rekvizicijos nuostatų patvirtinimo“ (žin., 2003, Nr. 6-25)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=374468](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=374468) [žiūrėta 2012 11 02]

55. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** 2010 m. birželio 17 d. Nr. 717 „Dėl objektų pripažinimo valstybinės reikšmės objektais tvarkos aprašo patvirtinimo“ (žin., 2010, Nr. Nr. 69-3442) [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=375125&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=375125&p_query=&p_tr2=2)

[žiūrėta 2012 11 02]

56. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** 2012 m. birželio 27 d. Nr. 769 „Dėl atlyginimo už privalomuosius darbus, atliktus paskelbus mobilizaciją, tvarkos aprašo patvirtinimo“

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=428961&p\\_query=privalom%F8j%F8%20d%20arb%F8&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=428961&p_query=privalom%F8j%F8%20d%20arb%F8&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 11 02]

57. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** 2012 m. gegužės 29 d. Nr. 631 „Dėl gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų sąrašo patvirtinimo“ (Žin., 2012-06-07, Nr. 64-3243) [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=426220&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=426220&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 10 27]

58. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** 2012 m. gegužės 29 d. Nr. 633 „Dėl Lietuvos Respublikos Krizių valdymo įstatymo koncepcijos patvirtinimo“ (Žin., 2012-06-07, Nr. 64-3245)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=426222&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=426222&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 10 27]

59. **Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas** 2010 m. liepos 21 d. Nr. 1107 „Dėl materialinių išteklių teikimo ir kompensavimo už jų teikimą tvarkos aprašo ir Valstybės paramos už žalą, patirtą dėl ekstremalios situacijos, teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2010-07-29, Nr. 90-4765)

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=378835&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378835&p_query=&p_tr2=2)

60. **Lietuvos Laikinoji Vyriausybė**. Posėdžių protokolai. 1941 m. birželio 24 d. - rugpjūčio 4 d.. Vilnius: Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centras, 2001. - 183 p. -ISBN 9986-757-45-2

61. **Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas** „Dėl nacionalinio saugumo strategijos patvirtinimo“ 2002 m. gegužės 28 d. Nr. IX-907, (Žin., 2002, Nr. 56-2233, nauja redakcija nuo 2012-07-01, Nr. XI-2131, 2012-06-26, Žin., 2012, Nr. 76-3945 (2012-06-30)) [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=429234&p\\_query=&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=429234&p_query=&p_tr2=2) [žiūrėta 2012 10 27]

62. **Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro įsakymas** 2010 m. rugpjūčio 23 d. Nr. V-873 „Dėl Lietuvos Respublikos piliečių rengimo ginkluotai valstybės gynybai strategijos tvirtinimo“

[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:7F1IinMij2oJ:www.kam.lt/download/16181/pilieciu%2520rengimo%2520valstybes%2520gynybai%2520strategija.doc+D%C4%97I+Lietuvos+Respublikos+pilie%C4%8Di%C5%B3+rengimo+ginkluotai+valstyb%C4%97s+gynybai+strategijos+tvirtinimo&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESibkFGCWG0p8eEC9ICArDHDa52hR1ntKfauQWRlvDxvxSxGA19JhQejU7y3JPXgfsfq7SOtkCh2Gp2MTNkvEq83vKDXoQa3hOcwA\\_sN6ZKWotJ2ilww1wXw8UrfH7lx9KAz8vX&sig=AHIEtbRctJUSYnmDiZSqRpbIbu6w7bueOw](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:7F1IinMij2oJ:www.kam.lt/download/16181/pilieciu%2520rengimo%2520valstybes%2520gynybai%2520strategija.doc+D%C4%97I+Lietuvos+Respublikos+pilie%C4%8Di%C5%B3+rengimo+ginkluotai+valstyb%C4%97s+gynybai+strategijos+tvirtinimo&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESibkFGCWG0p8eEC9ICArDHDa52hR1ntKfauQWRlvDxvxSxGA19JhQejU7y3JPXgfsfq7SOtkCh2Gp2MTNkvEq83vKDXoQa3hOcwA_sN6ZKWotJ2ilww1wXw8UrfH7lx9KAz8vX&sig=AHIEtbRctJUSYnmDiZSqRpbIbu6w7bueOw) [žiūrėta 2012 11 27]

63. **Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas** 2004 m. liepos 5 d. Nr. ISAK-1086 „Dėl bendrosios pilietinio ugdymo programos ir pilietinio ugdymo išsilavinimo standartų 8 ir 10 klasėms tvirtinimo“

[http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ISAK1086\\_Bendroji\\_pilietinio\\_ugdymo\\_programa.pdf](http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ISAK1086_Bendroji_pilietinio_ugdymo_programa.pdf)

64. **Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento** prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus įsakymas, 2011 m. birželio 2 d. Nr. 1-189 „Dėl galimų pavojų ir ekstremaliųjų situacijų rizikos analizės atlikimo rekomendacijų patvirtinimo“

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.rezult\\_l?p\\_nr=&p\\_nuo=&p\\_iki=&p\\_org=102&p\\_drus=37&p\\_kalb\\_id=1&p\\_title=&p\\_text=D%CBL%20GALIM%D8%20PAVOJ%D8%20IR%20EKSTREMALI%D8J%D8%20SITUACIJ%D8%20RIZIKOS%20ANALIZ%CBS%20ATLIKIMO%20REKOMEND](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.rezult_l?p_nr=&p_nuo=&p_iki=&p_org=102&p_drus=37&p_kalb_id=1&p_title=&p_text=D%CBL%20GALIM%D8%20PAVOJ%D8%20IR%20EKSTREMALI%D8J%D8%20SITUACIJ%D8%20RIZIKOS%20ANALIZ%CBS%20ATLIKIMO%20REKOMEND)

[ACIJ%D8%20PATVIRTINIMO&p\\_pub=&p\\_met=&p\\_lnr=&p\\_denr=&p\\_es=0&p\\_tid=&p\\_tkid=&p\\_t=0&p\\_tr1=2&p\\_tr2=2&p\\_gal=&p\\_rus=1](#)

## ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA

Magistro baigiamajame darbe pateikiama valstybės ir jos valdymo samprata, organizacijos pertvarkymo sėkmę lemiantys faktoriai, į kuriuos reikėtų atsižvelgti konstruojant valstybės valdymo modelį karo padėties laikotarpiui. Pateikiama susisteminta mokslinėje literatūroje surinkta informacija apie veiksnius, turinčius įtakos organizacijos pertvarkymui ir funkcionavimo tęstinumui nepaprastųjų situacijų atveju – išorinės grėsmės, lemiančios valstybės saugumo politikos kryptis, pateikiant Skandinavijos šalių ir Lietuvos saugumo politiką nulėmusių faktorių lyginamąją analizę; teisinio reguliavimo ypatumai, kuriais nustatoma valstybės valdymo mechanizmas nepaprastųjų situacijų atveju; organizacijos militarizavimo tikslai ir dėsningumai; visuomenės įtaka ekstremalių situacijų atvejais; moksliniai metodai, kuriais remiantis vertinamas organizacijos pasirengimas užtikrinti veiklos tęstinumą ekstremaliomis sąlygomis. Tyrimo logika pagrindžiama aprašant tyrime naudojamus metodus, įvardinti valdymo sistemos tęstinumo tyrimui pasirinkti kriterijai. Praktinėje analitinėje dalyje patvirtinta grėsmių ir rizikų įtaka valdymo sistemos funkcionavimui ir pateiktas institucijų pasirengimo vykdyti veiklą karo padėties metu spragų priežastingumas. Tyrimo išvados ir rekomendacijos pateikiamos darbo pabaigoje.

**Pagrindiniai žodžiai:** valstybė, organizacija, valdymo tęstinumas, pertvarkymas, ekstremali situacija, karo padėtis.

## **ANOTACIJA ANGLŲ KALBA**

The concept of organization' management, organizational structure and factors for it's successful transforming to be considered during of martial law period has been analyzed in the Master's degree final work. Summarised information on factors that affects the organization's transformation process and abilities to it's operational continuity in emergency situations – external threats, determining national security policies by Scandinavian and Lithuanian security policy factors; a comparative analysis of the peculiarities of legal regulation, that determines the state' operational management mechanism in emergency situations; the patterns and goals of the organization' militarization; impact and role of society in emergency situations and scientific methods used for the evaluation of organisation' readiness to operate in emergency situations – is introduced in this paper. The research logic is justified by the methods used in the analysis according to the criterions' selected for this particular research. Practical analytical part of the thesis contains results that confirms the impact of threats and risks on the organization' functioning and identifies gaps and causality of the institutions ill-preparedness to operate during martial law period. The research conclusions and recommendations are presented at the end of this paper.

**Key Words:** the state, organization, continuity of management, transformation, emergency situation, martial law.

## SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Analizuojama tema yra aktuali, nes yra svarbu, kad karo padėties aplinkybėmis išliktų valstybės valdymo tęstinumas, užtikrinantis gyvybiškai svarbių funkcijų vykdymą ir sudarytų sąlygas politinių – karinių tikslų įgyvendinimui. Bet kokioje situacijoje gyvybiškai svarbias valstybės funkcijas įgyvendinanti sistema išliks, tačiau jos subjektai turės prisitaikyti prie naujų poreikių ir peržiūrėti savo veiklos kryptis. Valstybės struktūros turėtų būti pasirengusios dirbti ekstremaliomis sąlygomis, taip pat turėtų žymiai išaugti ir visuomenės bei privataus verslo vaidmuo. Įgyvendinant valstybės valdymo pertvarkymą, valdymo sistema turi būti pakankamai lanksti, kad gebėtų persiorientuoti įgyvendindama funkcijas, turėtų numačiusi būtinus resursus veiklos užtikrinimui. Toks sudėtingas procesas negali vykti spontaniškai. Jo įgyvendinimui užtikrinti būtini iš anksto parengti ir valstybiniu lygmeniu suderinti planai.

Darbe keliama problema: kaip valstybė dabar galėtų pasirengti užtikrinti nenutrūkstantį funkcionavimą karo padėties metu? Tyrimo objektas yra pasirengimas funkcionuoti pagal valdymo modelį, numatytą karo padėties laikotarpiui. Atsižvelgiant į tai, kad valstybė neturėjo precedento įgyvendinti valstybės valdymo pertvarkymą įvedant karo padėtį, šiame darbe iškeliamą hipotezę, kad valstybės pasirengimas yra tobulintinas. Tyrimo tikslas – nustatyti, ar valstybėje įgyvendintos visos priemonės siekiant užtikrinti valdymo tęstinumą karo padėties metu ir pasiūlyti priemones problemai išspręsti. Šiam tikslui pasiekti keliami tyrimo uždaviniai:

- 1) apibrėžti valstybės valdymo sampratą ir pertvarkymo dėsningumus ir išanalizuoti valstybės valdymo pertvarkymą veikiančius faktorius;
- 2) išanalizuoti valstybės valdymą karo padėties metu reguliuojančius teisės aktus ir juose numatytą valdymo struktūrą;
- 3) identifikuoti potencialias grėsmes ir rizikas valstybei karo padėties metu ir atlikti kiekybinį tyrimą, nustatantį sąryšį tarp valdymo kokybę lemiančių faktorių;
- 4) pateikti siūlymus kokiomis priemonėmis galima pagerinti valstybės pasirengimą funkcionuoti karo padėties metu.

Darbe naudojami kokybiniai ir kiekybiniai mokslinio tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminimas, analizė ir apibendrinimas, teisės aktų analizė, grėsmių ir rizikų analizė, apklausa ir gautų duomenų analizė.

Tyrimų metu nustatyta, kad teisinis karo padėties reglamentavimas yra tobulintinas. Dėl karo metu padidėjusių rizikų valdymo sistema patirs daug iššūkių, todėl valstybė turėtų įgyvendinti prevencines priemones rizikų mažinimui. Empirinio tyrimo rezultatais įrodyta, kad valstybės institucijų pasirengime vykdyti funkcijas karo padėties metu yra trūkumų. Taigi patvirtinta hipotezė, kad valstybės pasirengimas yra tobulintinas. Nustatytos priežastys, lemiančios nepakankamą valstybės



pasirengimą – nepakankamas teisinis reglamentavimas, pratybų stoka, tarpinstitucinės sąveikos simuliavimas pratybų metu.

Darbas sudarytas iš keturių skyrių. Pirmame skyriuje pateikiama valstybės ir jos valdymo samprata, organizacijos pertvarkymo sėkmę sąlygojantys faktoriai, kuriais reikėtų vadovautis pertvarkant valstybės valdymo sistemą įvedus karo padėtį Lietuvoje. Antrame skyriuje pateikiama susisteminta mokslinė informacija apie veiksnius, turinčius įtakos organizacijos pertvarkymui ir funkcionavimo tęstinumui nepaprastųjų situacijų atvejais. Trečiame skyriuje pagrindžiama darbo tyrimo logika – aprašomi tyrime naudojami metodai, įvardijami kriterijai, kurie buvo pasirinkti valdymo sistemos tęstinumo analizei ir vertinimui, teisės aktų analizė ir valstybės valdymo struktūra, parengta pagal galiojančius teisės aktus. Ketvirtoji dalis – praktinė analitinė. Čia pateiktas grėsmių ir rizikų įtakos vertinimas valstybės valdymo sistemai bei apklausos analizė, vertinanti valdymo subjektų pasirengimą vykdyti funkcijas įvedus karo padėtį Lietuvoje. Nustatyta priklausomybė tarp veiklos tęstinumą, lankstumą ir sąveikumą lemiančių priežasčių. Tyrimo išvados ir rekomendacijos pateikiamos darbo pabaigoje.

Darbo rezultatai gali būti panaudoti įgyvendinant nacionalinio saugumo politikos strategiją.

## **SANTRAUKA ANGLŲ KALBA**

The theme „The Continuity of State’ Management During the Period of Martial Law in Lithuania“ of the politics and management Master’s degree is topical due to the States obligation to ensure continuity of management in the period of Martial Law ensuring the vital functions of governance and so facilitate political – military objectives. The vital State’s functions have to be exercised in any circumstances, but it has to be adapted to the particular situation, the activities at management level have to be revised. The structure of State Management is to be functional under extreme conditions, the role of private sector and society likely to be increased. The management system has to be enough flexible to implement their functions after partial transformation and the resources, necessary for functioning in severe conditions, have to be envisaged. This process can not take place spontaneously. The reconceptualisation, restructurization and reorganization of management system will be successful only if a necessary preparation is made in advance under coordination by the State Government.

The problem raised in this study paper: what measures has to be taken by the State in order to ensure continuity of State Management in the period of Martial Law? The object of the research is the State readiness to function in a structure that has been drafted for the period of Martial Law. Due to the fact, that State does not have a precedent to practice functioning in circumstances of introduced Martial Law, this thesis raises the hypothesis that State’s obligations to prepare itself for functioning is to be improved. The aim of this paper – to determine whether all measures required the State has been implemented in order to prepare itself to ensure continuity of it’s functioning during the period of Martial Law and propose measures to solve potential problems, causing negatively affecting the preparation process. The tasks to achieve the aim are:

- 1) to define the concept and the patterns of management conversion analyzing the factors that affect the process of management;
- 2) to analyze the legislation for the Martial Law and designed structure of State Government;
- 3) to identify potential threats and risks during the war time and make a quantities study describing the relationship between the factors that determine the quality of governance;
- 4) to offer solutions how to improve the State readiness to function in the period of Martial Law.

The qualitative and quantitative science research methods have been used in the research: science literature systematic analysis and generalisation, legislative analysis, analysis of threats and risks, survey analysis.

The findings of the research: legislative martial law has to be improved. As State during the war time is potentially more vulnerable, it has to implement preventive measures to mitigate the risks. The results of empirical research have proved that authorities' preparation to carry out their functions with drawbacks. Thus, confirmed the hypothesis that State's obligation to prepare itself for functioning is to be improved. The findings identify causes – some gaps in legislation, shortage of exercises, lack of practise to interaction among governmental institutions.

There are four parts in this paper. The first part explains concept of organization and its management, change of organisation and factors for success that should be taken in mind introducing the Martial Law in Lithuania. The second part is dedicated to the systematic analysis and generalization of science literature on topics, that analyse change of organisation and specifics of it's operational functioning in emergency situations. Third chapter justifies the logics of research, specifies criteria that has been selected for analysis and evaluation, provides the analysis of legislation, structure of Government, designed for the war time. Part four designated for practical analysis. It provides Threat and Risks Assessment, identifies its influence on governing. There is analysis of survey on preparedness of governmental institutions to carry out their functions in the period of introduced Martial Law in Lithuania and analysis on relationship among business continuity, flexibility and interoperability. Conclusions and recommendations are provided at the end of the study paper.

The results can be used for the implementation of national security policy.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

## IŠORĖS IR VIDAUS RIZIKOS VEIKSNIŲ ĮTAKA GYVYBIŠKAI SVARBIOMS VALSTYBĖS FUNKCIJOMS

Eil. Nr.	Gyvybiškai svarbios valstybės funkcijos	Įtaka gyvybiškai svarbių funkcijų vykdymui	
		Išorės rizikos veiksniai, pavojai ir grėsmės	Vidaus rizikos veiksniai, pavojai ir grėsmės
1.	Valstybės, savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklos tęstinumas (Lietuvos Respublikos Prezidento, Lietuvos Respublikos Seimo, Lietuvos Respublikos Vyriausybės, savivaldybių tarybų, savivaldybių administracijų direktorių, savivaldybių administracijų, ministerijų, Valstybės saugumo departamento veiklos užtikrinimas).	-/+	+
2.	Teisinės sistemos institucijų ir įstaigų veiklos tęstinumas (ikiteisminio tyrimo, teismų, prokuratūros, notariato, advokatūros, antstolių, bausmių vykdymo sistemų veiklos užtikrinimas).	-/+	+
3.	Valstybės karinė gynyba (Lietuvos kariuomenės gynybos veiksmų ir karinių operacijų vykdymo, kariuomenės personalo rezervo rengimo gynybai, karinės žvalgybos ir kontržvalgybos, Šaulių sąjungos, Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos, Viešojo saugumo tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos bendrų veiksmų ir operacijų, skirtų valstybės karinei gynybai, planavimo ir vykdymo užtikrinimas).	+	+
4.	Vidaus saugumas (grėsmių ir rizikos veiksnių, kylančių iš užsienio žvalgybos ir saugumo tarnybų veiklos, nukreiptos prieš Lietuvos Respubliką, Europos Sąjungą ir Šiaurės Atlanto Sutarties Organizaciją (toliau – NATO), nustatymo, mažinimo ir šalinimo, visuomenės apsaugos nuo teroristinių organizacijų ardomosios veiklos ir teroro aktų grėsmių užtikrinimas).	+	+
5.	Viešasis saugumas (valstybės sienos apsaugos, valstybės ir savivaldybių svarbių objektų ir institucijų apsauga, viešosios tvarkos palaikymas, kova su nusikalstamomis veikomis, gaisrų gesinimas, priešgaisrinės ir civilinės saugos, gelbėjimo darbų vykdymo, svarbiausių komunikacijų, energetikos, ryšių ir kitų strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių infrastruktūros objektų apsaugos užtikrinimas).	+	+
6.	Socialinė apsauga (valstybinio socialinio draudimo	-/+	-/+

	ir socialinės paramos sistemos tęstinumo, darbo rinkos sąlygų ir užimtumo užtikrinimas).		
7.	Švietimo įstaigų ir mokslinių tyrimų institutų veikla (pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo, profesinio mokymo, aukštųjų mokyklų ir mokslinių tyrimų institutų optimalios veiklos tęstinumo užtikrinimas).	-/+	-/+
8.	Aplinkos apsauga (aplinkos taršos ir kitokio neigiamo poveikio aplinkai prevencijos priemonių įgyvendinimo, hidrometeorologinių stebėjimų, prognozių ir patikimos informacijos teikimo užtikrinimas).	-/+	-/+
9.	Sveikatos apsauga (asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros svarbiausių paslaugų teikimo bei valdymo ir farmacinės veiklos tęstinumo užtikrinimas).	-/+	+
10.	Žemės ūkio sektoriaus veiklos tęstinumas (žemės ūkio veiklos, maisto ūkio ir žemės ūkio techninių paslaugų teikimo užtikrinimas).	-/+	+
11.	Pramonės sektoriaus veiklos tęstinumas (pramonės, prekybos ir verslo būklės stebėsenos, ūkio ir pramonės administravimo, valstybės rezervo materialinių išteklių ir piniginių lėšų naudojimo koordinavimo užtikrinimas).	+	+
12.	Energetikos sektoriaus veiklos tęstinumas (aprūpinimo būtinais energijos ištekliais, valstybei svarbių energetikos projektų plėtros tęstinumo, aprūpinimo energija iš alternatyvių energijos šaltinių užtikrinimas).	+	+
13.	Ryšio priemonių ir pašto veikla (būtinų laidinių, radijo, optinių ir kitokių elektroninių ryšio priemonių funkcionavimo, svarbiausių radijo ir televizijos programų siuntimo, viešųjų ryšių tinklų ir viešųjų elektroninių ryšių paslaugų palaikymo ir apsaugos, pašto paslaugų teikimo užtikrinimas).	+	+
14.	Transporto sistemos veikla (svarbiausios transporto infrastruktūros funkcionavimo ir susisiekimo būtinais geležinkelių, kelių, jūrų, oro, vidaus vandenų maršrutais užtikrinimas).	+	+
15.	Valstybės finansų valdymas ir mokesčių administravimas (mokestinių prievolių ir sumokėtų mokesčių apskaitos, deklaravimo, mokestinių nepriemokų išieškojimo užtikrinimas).	+	+
16.	Kredito įstaigų, mokėjimo įstaigų ir mokėjimo sistemų veikla (Lietuvos banko, komercinių bankų, Lietuvos centrinės kredito unijos veiklos tęstinumo užtikrinimas).	+	+
17.	Gyventojų aprūpinimas maisto produktais ir geriamuoju vandeniu (maisto produktų gamybos, prekybos, paslaugų teikimo, higienos, maisto ir geriamojo vandens kokybės užtikrinimas).	-/+	+
18.	Kultūros paveldo apsauga (svarbiausių kultūros	+	+

	paveldo objektų ir kitų istorinę reikšmę turinčių kultūros vertybių apsaugos, valstybinės kalbos išsaugojimo užtikrinimas).		
19.	Tarptautinis bendradarbiavimas ir pagalba (tarptautinių sutarčių, užtikrinančių žmogaus teisių ir laisvių apsaugą, tarptautinio bendradarbiavimo, susijusio su valstybės nacionalinio ar tarptautinio saugumo interesais ir valstybės interesų Europos Sąjungos institucijose, NATO ir kitose institucijose gynimu, Lietuvos Respublikos diplomatinių įstaigų užsienyje funkcijų atlikimo tęstinumo užtikrinimas).	+	+

Čia: + tiesioginė įtaka;

-/+ netiesioginė įtaka.

## RIZIKOS APIBŪDINIMAS

Kodas	Grėsmė	Pranešimo turinys (keliamos grėsmės pasekmės)
1-I-S	Kaimyninės šalies užpuolimas	Sunkiosios ginkluotės ir oro antskrydžių metu šalies mastu, nuostoliai ginkluotosioms pajėgoms, masiniai žmonių srautų judėjimai. Praėjusiame šimtmeetyje vyko du kartus. Indikatoriai dėl rizikos pasireiškimo turėtų būti aiškiai matomi prieš pasireiškiant įvykiui.
2-II-S	Sunkiosios ginkluotės panaudojimas ir oro antskrydžiai	Kritinės šalies infrastruktūros objektų sugriovimai, incidentai pramonės objektuose, gyvenamųjų pastatų sugriovimai didžiausiuose šalies miestuose karo pradžioje.
3-III-T	Incidentai pramonės, energetikos ar kitoje įmonėje ir objektuose	Gali kilti gaisras, sprogimai, aplinkos užteršimas, geriamojo vandens, elektros, dujų ir telefono paslaugų sutrikimas. Gali pasireikšti karo pradžioje.
4-III-T	Didelė pramoninė avarija pavojingame objekte	Sužalojimai, žūtys, gamybos sutrikimai.
5-III-T	Cheminė avarija	Patenka į aplinką pavojingos cheminės medžiagos ir preparatai, Pasklinda pavojingi kroviniai, pavojingos medžiagos, naftos ar kiti aplinką teršiantys produktai arba neišvengiama rizika prarasti produktą. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
6-III-T	Įvykis branduolinės energetikos objekte	Branduolinė avarija, žūtys, evakuacija, aplinkos užteršimas radioaktyviomis medžiagomis
7-III-T	Įvykis elektros ūkio objekte, įrenginyje, tinkluose	100 MW ir daugiau hidroelektrinės statinio ar įrenginio pažeidimas, kai išleistas iš saugyklos vanduo. Gali pasireikšti karo pradžioje.
8-III-T	Įvykis šilumos ūkio objekte, įrenginyje, tinkluose	Pagrindinių įrenginių sprogdimas, gaisras, pastato ar statinio (jo dalies) sugriuvimas, neleistinos laikančiųjų konstrukcijų deformacijos elektrinės. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
9-III-T	Įvykis magistraliniame dujotiekyje	Gaisrai, sprogimai, pažeidimai, dėl kurių nutraukiamas dujų tiekimas vartotojams ir padaroma didelė žala gamybai. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
10-II-T	Įvykis naftos ūkio objekte	Sprogdimas ar gaisras naftos perdirbimo įmonėje. Gali pasireikšti karo pradžioje.
11-III-T	Įvykis elektros energijos tiekimo vartotojams sutrikimas	Nutraukiamas elektros energijos tiekimas teritorijai, miesto gyvenamajai vietai ar jos daliai, nutraukiamas elektros energijos tiekimas šilumą gaminančiam objektui šildymo sezono metu – elektros energijos tiekimo sutrikimo trukmė. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
12-III-T	Įvykis šilumos energijos tiekimo vartotojams sutrikimas	Nutraukiamas šilumos tiekimas gyvenamajam ar visuomeniniam sektoriui (gyvenamiesiems namams, kompleksui, socialinės ar komunalinės paskirties objektui, sveikatos priežiūros, visuomeninės paskirties įstaigai) šildymo sezono metu. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
13-III-T	Įvykis dujų tiekimo	Nutraukiamas dujų tiekimas šilumą gaminančiam

	variantams sutrikimas	objektui šildymo sezono metu, nutraukiamas dujų tiekimas miesto gyvenamajai vietai ar jos daliai, gamtinių dujų tiekimo teritorijai sutrikimas (nutraukimas) dėl prižasčių, nepriklausančių nuo dujų įmonių veiklos. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
14-II-S	Dideli transporto srautai	Sąlygoja transporto įvykius sausumos keliuose ir geležinkeliuose. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
15-III-T	Geležinkelių transporto įvykis	Padaryta žala geležinkelių riedmenims, geležinkelių infrastruktūrai, aplinkai arba fizinių ar juridinių asmenų turtui, sukelti gaisrai, žmonių sužalojimai ir žūtys. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
16-III-T	Automobilių kelių eismo įvykis	Eismo kelyje sutrikimas ar nutrūkimas, technikos nuostoliai, žmonių sužalojimai ir žūtys. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
17-III-T	Įvykis transportuojant pavojingą krovinį	Pasklinda pavojingi kroviniai, pavojingos medžiagos, naftos ar kiti aplinką teršiantys produktai arba neišvengiama rizika prarasti produktą, produktotiekio ar kitos pavojingoms medžiagoms transportuoti skirtos infrastruktūros objektų avarija. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
18-II-S	Nuostoliai ginkluotosioms pajėgoms	Neišvengiamos kibernetinės atakos pasekmės, karinės technikos praradimai, personalo žūtys, sužalojimai ir ligos. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
19-II-S	Masinis žmonių srautų judėjimas (nevaldoma žmonių minia)	Neišvengiamas maisto, vandens, prieglobsčio trūkumas, vienas po kito vykę ir tarpusavyje susijusių įvykių poveikis, riaušės, neramumai, nesankcionuoti veiksmai, masinis užsieniečių antplūdis arba vietinių gyventojų laikinas persikėlimas, įvykis, susijęs su nusikalstamąja ir teroristine veikla, diversijos. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
20-III-S	Nesankcionuoti veiksmai	Gali vykti susibūrimai, streikai, spūstys, minios panika, pogromai, lokalaus valdomo incidento peraugimas į nesankcionuotus veiksmus. Gali būti padaryta didelė žala turtui, patiriama didelių materialinių nuostolių. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
21-III-S	Masinis užsieniečių antplūdis arba vietinių gyventojų laikinas persikėlimas	Padidėjęs paramos poreikis (maistas, vanduo, pastogė), panika, galimos riaušės, nestabili situacija prie Lietuvos Respublikos valstybės sienos dėl užsieniečių masinio susitelkimo, masinis sienos kirtimas, įprasta tvarka ir pajėgumai nepakankami. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
22-III-S	Vienas po kito vykę ir tarpusavyje susijusių įvykių poveikis	Gali kilti įvykiai, kurie gali išprovokuoti neramumus ar paniką visuomenėje ir dėl kurių gali prireikti panaudoti specialiąsias priemones, įvykiai, dėl kurių gali prireikti specialiųjų papildomų pajėgų. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
23-III-S	Įvykis, susijęs su nusikalstamąja ir teroristine veikla	Gali kilti streikų, pasipriešinimas pareigūnams veiksmai, elektroninių duomenų vagystė ar sunaikinimas. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.



		laikotarpiu.
24-III-S	Diversija	Gali būti įvykdyti veiksmai, kai sugadinami pramoniniai ir (ar) kiti strategiškai svarbūs, pavojingi objektai, padaroma tiesioginių nuostolių (sugriaunamos komunikacijos, sunaikinama technika ir panašiai), sukeliama neramumai. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
25-II-G	Stichinis meteorologinis reiškiny	Infrastruktūros, energijos sistemos sutrikimai. Gali pasireikšti viso ginkluoto konflikto laikotarpiu.
26-II-G	Stichinis hidrologinis reiškiny	Potvyniai, infrastruktūros griūtys, ypatingai upių aukštupiuose. Dažniausiai pasitaikantis šalies vakaruose pavasarį.
27-II-G	Žmonių, gyvūnų, augalų ligos ir epidemijos	Nuostoliai žemės ūkio verslui, maisto žaliavos trūkumas, išlaidos žmonių gydymui, apribojimai laisvam judėjimui
28-III-T	Hidrotechnikos statinio avarija	Hidrotechnikos statinio vandens telkinys pasiekia arba gali pasiekti stichinį vandens lygį vandens telkinyje. Kyla pavojus žmonėms ir turtui, žemiau hidrotechnikos statinio yra gyvenamosios vietovės, statiniai, saugomi objektai.
29-III-T	Komunalinių sistemų avarija	Sutrinka arba nutrūksta vandens tiekimas gyvenamajai vietai, ypatingam objektui arba tiekiamo vandens kokybė neatitinka privalomųjų reikalavimų, į aplinką patenka nevalytų ar nepakankamai išvalytų nuotekų ir dėl to daugiau kaip parą aplinkos kokybės normos viršijamos didesnėje kaip 100 hektarų vandens telkinio akvatorijoje, rekreacinėje, saugomoje teritorijoje. Sutrinka nuotekų šalinimas iš ypatingo objekto, gyvenamosios vietovės ar teritorijos, kuriose gyvena daugiau kaip 1000 žmonių.
30-II-T	Ryšių paslaugų vartotojams tiekimo sutrikimas	Pagalbos tarnybų ryšio tinklų gedimas sąlygoja tai, kad teritorijos gyventojai neturi galimybės iškviešti pagalbos tarnybų. Ryšio netekimas viešajame ryšio tinkle sąlygoja situaciją, kai vartotojai negauna elektroninių ryšių paslaugos. Radijo ir televizijos transliavimo nutrūkimas sąlygoja tai, kad teritorijos gyventojai neturi galimybės priimti nė vienos iš Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos programų antžeminiiais transliavimo tinklais, sutriktų gyventojų informavimas, būtų apsunkinta valstybės institucijų veikla. Interneto ryšio sutrikimas sąlygotų, kad teritorijoje būtų netenkama galimybės pasinaudoti prieiga prie interneto. Gyventojų informavimo ir perspėjimo sistemos sutrikimo atveju gali nesankcionuoti įsijungti/neįsijungti elektros sirenos
31-III-T	Aplinkos oro užterštumas	Teršalų koncentracija ore, miškų, durpynų gaisrų ar deginamos žolės pavieniai gaisro židiniai pusėje ir daugiau teritorijos sukelia pavojų žmonių sveikatai, masinius sveikatos sutrikimus
32-III-T	Vandens užterštumas	Matomas, jaučiamas arba tyrimais nustatytas didesnių

		<p>kaip 10 hektarų vandens akvatorijos, rekreacinėje arba saugomoje teritorijoje esančio vandens telkinio arba jo dalies užterštumas</p> <p>įvykis ar situacija, dėl kurios neleistinai užterštas arba gali būti neleistinai užterštas požeminis vandens telkinys</p> <p>Pavojus žmonių sveikatai, aplinkai, neleidžiantis vandens telkinių naudoti pagal paskirtį, keliantis pavojų vandens augalijai ir sukeliantis žuvų, vandens gyvūnų ar paukščių, mikroorganizmų žūtį regioniniu ar vietiniu mastu. Trūksta geriamo vandens</p>
33-III-T	Dirvožemio grunto užterštumas arba kitoks jam padarytas poveikis	Pakenkimo miškui, medžiams, krūmams, žolei; gamtos paminklui plotas, staigus ir didelis dirvožemio, grunto pakenkimas dėl staigios ir didelės kranto ar šlaito griūties, geologinio ar hidrometeorologinio reiškimo
34-III-T	Tarša branduolinėmis arba radioaktyviomis medžiagomis	Branduolinė atominio reaktoriaus avarija sąlygoja gyventojų perspėjimo poreikį, evakuaciją, laikiną perkėlimą, jodo profilaktikos poreikį. Užteršta žemės ūkio produkcija, vanduo, būtinas specialiųjų avarinių, gelbėjimo tarnybų, gyventojų apsaugos priemonių, radiacinės žvalgybos poreikis. Radiologinės avarijos atveju gyventojai skubiai evakuojami arba laikinai perkeliama iš poveikio zonos
35-III-T	Tarša naftos produktais	Užterštas gruntas, vandenys, pasekmės aplinkai ir turtui, pavojingų cheminių medžiagų ar preparatų, pavojingų atliekų, naftos produktų, riebalų ar kitų teršalų patekimas į dirvožemį, gruntą
36-III-K	Žmonių sveikatos sutrikimai, psichinės būklės pakitimai, traumos, mirties atvejai dėl užsikrėtimo, užkrėtimo, apsinuodijimo, apnuodijimo ar fizinio poveikio	Padidėjusi medicininės pagalbos, personalo, vaistų resursų poreikis. Padidėjęs laidojimo paslaugų poreikis
37-III-K	Gaisro keliamas pavojus, užsidegimo ar degimo grėsmė	Gali sąlygoti produktotiekių gaisrus, gyventojų perkėlimą
38-III-K	Pavojingas radinys	Potencialios sprogimų ir panikos pasekmės.
39-III-K	Pavojus sunaikinti kultūros vertybę arba kultūros vertybės sunaikinimas	Kultūros paveldo nuostoliai
40-III-K	Įvykis, keliantis pavojų	Pavojus svarbiems asmenims, valstybės vadovams, institucijoms, organizacijų atstovybėms Valstybės valdymo sutrikimai

Šaltinis: adaptuotas autorės pagal LRV 2011-08-24 d. nutarimą Nr. 988

## GRĖSMĖS RIZIKOS ĮVERTINIMAS

Grėsmė	Grėsmės tikimybės (T) įvertinimas balais	Grėsmės poveikio (P) įvertinimas balais	Rizikos lygio (R) nustatymas T=TxP	Rizikos lygis (R)
1	2	3	4	5
2-II-S	3	4	12 didelė rizika	2
3-III-T	3	4	12 didelė rizika	2
4-III-T	2	5	10 didelė rizika	2
5-III-T	3	3	9 didelė rizika	4
6-III-T	1	5	5 didelė rizika	2
7-III-T	2	4	8 didelė rizika	2
8-III-T	4	4	16 labai didelė rizika	1
9-III-T	4	4	8 labai didelė rizika	1
10-II-T	3	4	12 didelė rizika	4
11-III-T	3	3	9 didelė rizika	4
12-III-T	4	4	16 labai didelė rizika	1
13-III-T	4	4	16 labai didelė rizika	1
14-II-S	5	1	5 vidutinė rizika	5
15-III-T	3	3	9 didelė rizika	4
16-III-T	5	1	5 vidutinė rizika	5
17-III-T	4	2	8 vidutinė rizika	5
18-II-S	5	1	5 vidutinė rizika	5
19-II-S	4	3	12 didelė rizika	3
20-III-S	5	1	5 vidutinė rizika	5
21-III-S	2	5	10 didelė rizika	2
22-III-S	4	3	12 didelė rizika	3
23-III-S	4	3	12 didelė rizika	3
24-III-S	4	4	16 labai didelė rizika	1
25-II-G	2	2	4 vidutinė rizika	5
26-II-G	3	3	9 didelė rizika	4
27-II-G	3	4	12 didelė rizika	2
28-III-T	3	3	9 didelė rizika	4
29-III-T	4	4	16 labai didelė rizika	1
30-II-T	5	3	15 labai didelė rizika	3
31-III-T	4	2	8 vidutinė rizika	5
32-III-T	3	4	12 didelė rizika	2
33-III-T	4	1	4 priimtina rizika	6
34-III-T	1	5	5 didelė rizika	2
35-III-T	4	2	8 vidutinė rizika	5
36-III-K	5	4	20 labai didelė rizika	1
37-III-K	5	3	15 labai didelė rizika	3
38-III-K	3	1	3 priimtina rizika	6
39-III-K	5	1	5 vidutinė rizika	5
40-III-K	2	1	2 priimtina rizika	6

## TYRIMO KLAUSIMYNO STRUKTŪRA

Dalis	Aprašymas
Įvadas	Informacija apie tyrimo tikslus, tyrimo anonimiškumą ir apdorotų duomenų panaudojimą Pirmieji klausimai skirti bendroms žinioms apie respondentus.
Bendrieji duomenys apie respondentus	Informacija apie respondento patirtį institucijoje ir išsilavinimą.
<p>Teiginiai apie institucijos pasirengimą vykdyti veiklą karo padėties atveju (<i>tęstinumo kriterijus</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• teisinis reglamentavimas;</li> <li>• institucijos pasirengimas;</li> <li>• mokymai;</li> </ul>	<p>VTTA1, VTTA2 – teiginiais siekiama išsiaiškinti, teisinio reglamentavimo pakankumą ir institucijos pertvarkymo tendencijas (pertvarkoma ar ne).</p> <p>PA1 – PA4, PA6 – PA8 teiginiais siekiama išsiaiškinti ar institucijos paskyrusios atsakingus valdymo objektus už institucijos pasirengimą, ar vykdomas institucijos pasirengimas veiklos pokyčiams.</p> <p>PA9 teiginiu siekiama išsiaiškinti, kam pavestas institucijos pasirengimo vykdyti veiklą karo padėties metu konceptualizavimas ir realizavimas.</p> <p>PA5 teiginiu siekiama išsiaiškinti, ar personalui reikalingos papildomos individualios žinios.</p> <p>PA10 teiginiu siekiama išsiaiškinti, ar institucija rengia mokymus.</p>
<p>Teiginiai apie sąlygas, sukurtas valdymo tęstinumui užtikrinti (<i>lankstumo kriterijus</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valdymas;</li> <li>• struktūra</li> <li>• resursai;</li> </ul>	<p>VTTA3 – siekiama išsiaiškinti, ar teisiniais aktais sudarytos sąlygos sprendimo priėmimui, jei aukštesnioji vadovavimo grandis tampa neveiksni.</p> <p>VTTA4 – siekiama išsiaiškinti, ar numatytas vidinis struktūros pertvarkymas.</p> <p>LA1 teiginiu siekiama nustatyti, kokias alternatyvas institucijos numačiusios veiklai užtikrinti (evakuacija, infrastruktūra, personalo resursai, ryšio priemonės, procedūros).</p>
<p>Teiginiai apie institucijos vidinę ir išorinę komunikaciją (<i>sąveikumo kriterijus</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• išorinis/tarpinstitucinis koordinavimas;</li> <li>• ryšiai/sąveika su visuomene ir nevyriausybinėmis organizacijomis;</li> </ul>	<p>SA1, SA3 – siekiama išsiaiškinti, ar yra koordinavimas su kitomis institucijomis.</p> <p>SA2, SA5 – teiginiais siekiama išsiaiškinti, ar yra numatytas institucijos ryšys su visuomene, ar numatytos galimybės pasitelkti visuomenę tuo atveju, jei sutrinka institucijos veikla.</p>

• vidinis koordinavimas;	SA4 – teiginius siekiama išsiaiškinti, ar institucija numčiusi apsikeitimą informacija su pavaldžiais valdymo objektais.
Baigiamojo dalis	Padėka respondentui

## APRAŠOMOSIOS STATISTIKOS LENTELĖS

**VTTA1 Išleisti įstatymus įgyvendinantys teisės aktai, reglamentuojantys**

**Jūsų institucijos veiklos ypatumus karo padėties metu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	22	61,1	61,1	61,1
Valid Is dalies	9	25,0	25,0	86,1
Valid Ne	5	13,9	13,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**VTTA2 Ar karo padėties metu Jūsų institucijos veikla turi būti pertvarkoma?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	20	55,6	55,6	55,6
Valid Is dalies	12	33,3	33,3	88,9
Valid Ne	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**PA1 Institucija yra numachiusi, kaip vykdys veiklą karo padėties metu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	15	41,7	41,7	41,7
Valid Is dalies	11	30,6	30,6	72,2
Valid Ne	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**PA2 Paskirtas personalas, atsakingas uz institucijos pasirengimą vykdyti veikla karo padėties metu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	16	44,4	44,4	44,4
Valid Is dalies	8	22,2	22,2	66,7
Valid Ne	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**PA3 Parengti planai veiklai karo padėties metu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	18	50,0	50,0	50,0
Valid Is dalies	6	16,7	16,7	66,7
Valid Ne	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**PA4 Nustatytos vidines procedūros, reglamentuojančios veiklos ypatumus karo padėties metu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	11	30,6	30,6	30,6
Valid Is dalies	18	50,0	50,0	80,6
Valid Ne	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**PA5 Personalui reikalingos papildomos žinios tam, kad vykdytu savo funkcijas karo padėties metu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	29	80,6	80,6	80,6
Valid Is dalies	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**PA6 Numatytas institucijos finansavimo mechanizmas karo padėties metu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	7	17,5	17,5	22,2
Valid Is dalies	5	13,9	13,9	33,3
Valid Ne	24	66,7	66,7	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**PA7 Numatytas institucijos restruktūrizavimas, siekiant optimizuoti resursus.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	6	16,7	16,7	16,7
Valid Is dalies	11	30,6	30,6	47,2
Valid Ne	19	52,8	52,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**PA8 Institucija yra parengusi reglamentuojančius dokumentus, nustatančius institucijos veikla karo padėties metu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	13	36,1	36,1	36,1
Valid Is dalies	12	33,3	33,3	69,4
Valid Ne	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**VTTA3 Sudarytos prielaidos (teisiniai įgaliojimai) priimti sprendimus, jei aukštesnioji valdymo grandis negali jų priimti.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	10	27,8	27,8	27,8
Valid Is dalies	12	33,3	33,3	61,1
Valid Ne	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**SA1 Numatytas Saveikos mechanizmas su kitomis institucijomis karo padėties metu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	13	36,1	36,1	36,1
Valid Is dalies	16	44,4	44,4	80,6
Valid Ne	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**SA2 Numatyta, kaip institucija perduos viešojo informavimo priemonėms visuomenei skelbtina oficialia informacija. (Visuomenės informavimo įstatymo 21 str.)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	15	41,7	41,7	41,7
Valid Is dalies	13	36,1	36,1	77,8
Valid Ne	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**VTTA4 vidiniu institucijos struktūros pertvarkymu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	22	61,1	61,1	61,1
Valid 1	14	38,9	38,9	100,0



Total	36	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

**VTTA4 institucijos pavaldumo (atskaitomybes) pasikeitimu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	27	75,0	75,0	75,0
Valid 1	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**VTTA4 funkcijų pasikeitimu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	18	50,0	50,0	50,0
Valid 1	18	50,0	50,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**VTTA4 netinka nei vienas atsakymas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	29	80,6	80,6	80,6
Valid 1	7	19,4	19,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**PA9 Institucijos parengimas veiklos tęstinumui užtikrinti karo padėties metu pavestas:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
struktūriniam institucijos padaliniui.	3	8,4	8,4	11,1
darbo grupei.	13	36,1	36,1	44,4
Kitas variantas.	6	16,7	16,7	61,1
netinka nei vienas atsakymas.	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**PA10 Institucija personalui organizuoja mokymus dėl veiklos ypatumu****karo padėties metu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	23	63,9	63,9	63,9
Valid 1	13	36,1	36,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**SA3 Pratybose/mokymuose yra galimybe testuoti sąveika su kitomis valstybes/savivaldybes institucijomis.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	22	61,1	61,1	61,1
Valid 1	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**SA3 netinka nei vienas atsakymas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	22	61,1	61,1	61,1
Valid 1	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**LA1 Numatytos alternatyvios sąlygos institucijos veiklai užtikrinti ekstremaliu situacijų atveju (institucijos evakuacijos atveju ir pan.)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	14	38,9	38,9	38,9
Valid 1	22	61,1	61,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**LA1 Numatytas personalo rezervas.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	27	75,0	75,0	75,0
Valid 1	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**LA1 Numatyta alternatyvi infrastruktūra institucijos veiklai.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	28	77,8	77,8	77,8
Valid 1	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**LA1 Numatytos alternatyvios rysių sistemos ir priemonės.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	15	41,7	41,7	41,7
Valid 1	21	58,3	58,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**LA1 Institucija nėra numachiusi, kaip vykdys funkcijas karo padėties metu.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	26	72,2	72,2	72,2
Valid 1	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**SA4 tarp institucijos struktūrinių padalinių.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	15	41,7	41,7	41,7
Valid 1	21	58,3	58,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**SA4 su vadovaujančia/-iomis ar pavaldžia/-iomis institucijomis.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	18	50,0	50,0	50,0
Valid 1	18	50,0	50,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**SA4 netinka nei vienas atsakymas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	28	77,8	77,8	77,8
Valid 1	8	22,2	22,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**SA5 Numatyta, kaip karo padėties metu pasitelkti bendruomene vykdant teises aktuose institucijai pavestas funkcijas.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	15	41,7	41,7	41,7
Valid 1	21	58,3	58,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**SA5 Karo padėties metu numatyta bendradarbiauti su nevyriausybinėmis  
ir visuomeninėmis organizacijomis vykdančioms teisės aktuose institucijai  
pavestas funkcijas.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	19	52,8	52,8	52,8
Valid 1	17	47,2	47,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

**SA5 netinka nei vienas atsakymas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	25	69,4	69,4	69,4
Valid 1	11	30,6	30,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Čia: 0 – -nepasirinko

1 – pasirinko

## SĄVEIKUMO IR PASIRENGIMO KOREL

**Correlations**

		oveSaveikumas	ovePasirengimas
oveSąveikumas	Pearson Correlation	1	,579**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	36	36
ovePasirengimas	Pearson Correlation	,579**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## PASIRENGIMO. SAŲVEIKUMO IR LANKSTUMO TIESINIO REGULIAVIMO REGRESIJA

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	oveVTTA <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ovePA

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,629 <sup>a</sup>	,396	,378	,364

a. Predictors: (Constant), oveVTTA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,955	1	2,955	22,272	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,511	34	,133		
	Total	7,466	35			

a. Dependent Variable: ovePA

b. Predictors: (Constant), oveVTTA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,677	,258		2,620	,013
	oveVTTA	,857	,182	,629	4,719	,000

a. Dependent Variable: ovePA

### Lankstumo ir teisinio reguliavimo regresija

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	oveVTTA <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: oveLA

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,408 <sup>a</sup>	,167	,142	,20265

a. Predictors: (Constant), oveVTTA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,279	1	,279	6,799	,013 <sup>b</sup>
	Residual	1,396	34	,041		
	Total	1,676	35			

a. Dependent Variable: oveLA

b. Predictors: (Constant), oveVTTA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,753	,144		5,241	,000
	oveVTTA	-,264	,101	-,408	-2,608	,013

a. Dependent Variable: oveLA

## Sąveikumas ir teisės aktai

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	oveVTTA <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: oveSA

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371 <sup>a</sup>	,138	,112	,120

a. Predictors: (Constant), oveVTTA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,078	1	,078	5,425	,026 <sup>b</sup>
	Residual	,489	34	,014		
	Total	,568	35			

a. Dependent Variable: oveSA

b. Predictors: (Constant), oveVTTA

**Coefficients<sup>a</sup>**

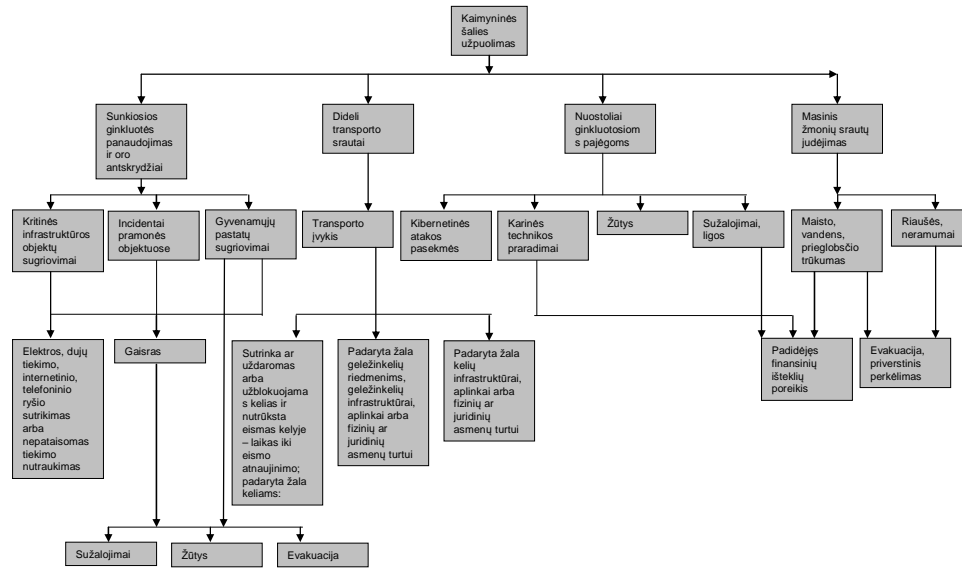
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,516	,085		6,063	,000
	oveVTTA	,139	,060	,371	2,329	,026

a. Dependent Variable: oveSA



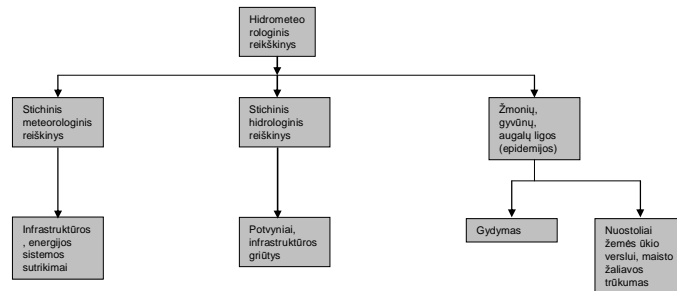
## GRĖSMIŲ MEDŽIAI

### Pirminė grėsmė (socialinis pobūdis)



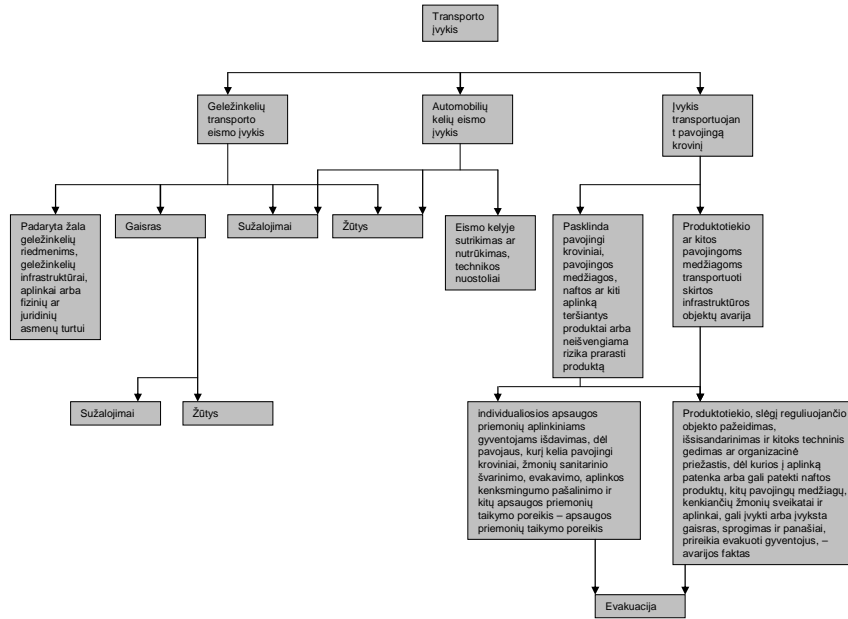
18 pav. Pirminė grėsmė (socialinis pobūdis). Kaimyninės šalies užpuolimas

### Pirminė grėsmė (gamtinis pobūdis)



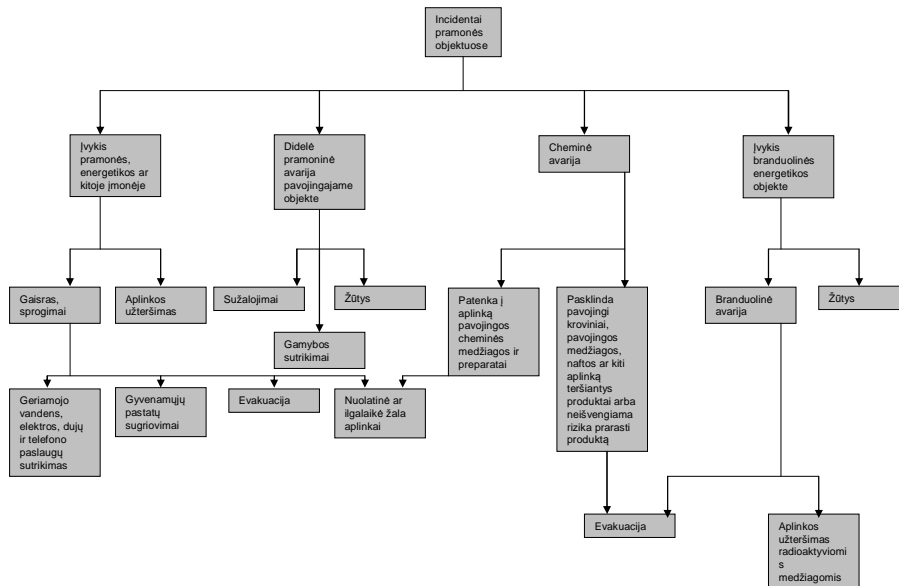
19 pav. Pirminė grėsmė (gamtinis pobūdis). Hidrometeorologinis reiškinys

**Antrinė grėsmė (techninis pobūdis)**



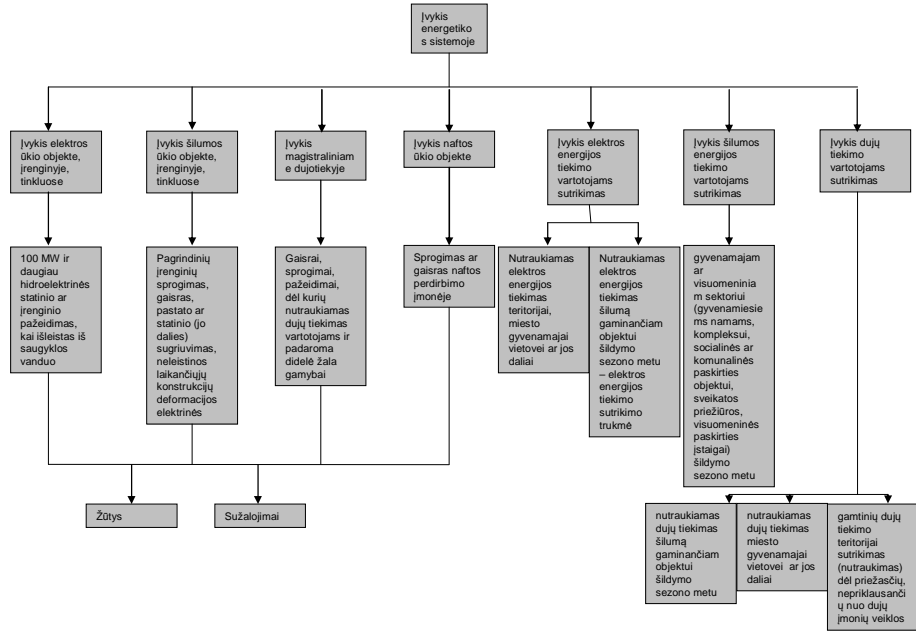
20 pav. Antrinė grėsmė (techninis pobūdis). Transporto įvykis

**Antrinė grėsmė (techninis pobūdis)**



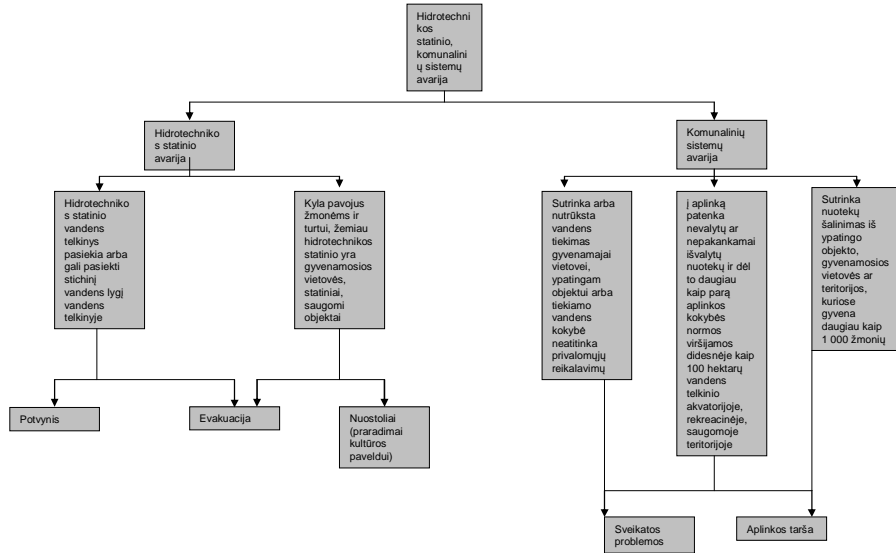
21 pav. Antrinė grėsmė (techninis pobūdis). Incidentai pramonės objektuose

**Antrinė grėsmė (techninis pobūdis)**



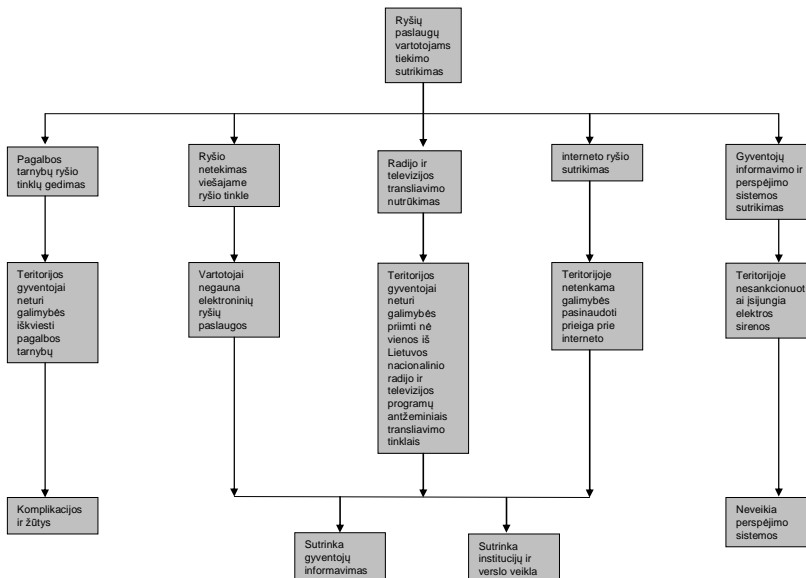
22 pav. Antrinė grėsmė (techninis pobūdis). Įvykis energetikos sistemoje

**Antrinė grėsmė (techninis pobūdis)**



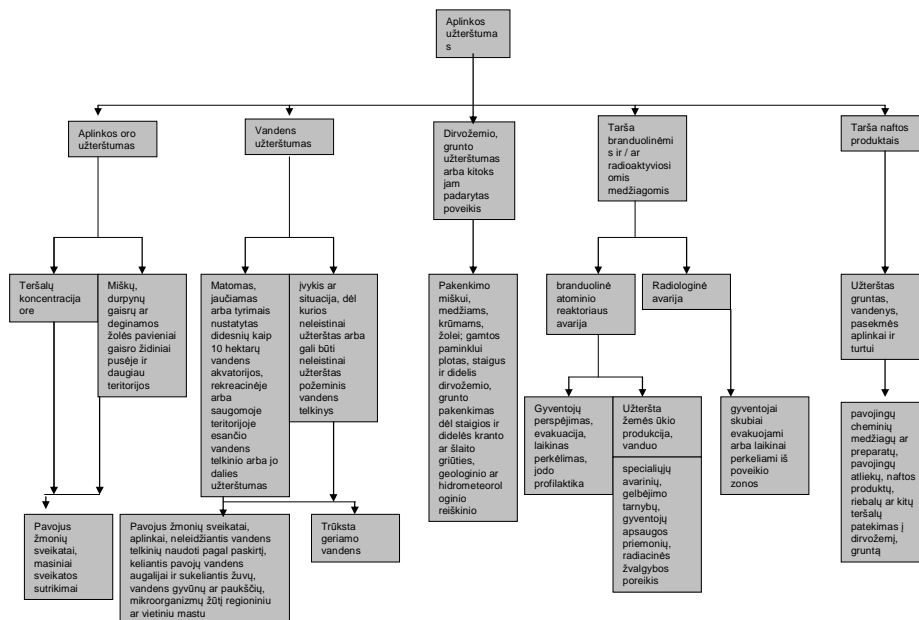
23 pav. Antrinė grėsmė (techninis pobūdis). Hidrotechnikos statinio, komunalinių sistemų avarija

**Antrinė grėsmė (techninis pobūdis)**



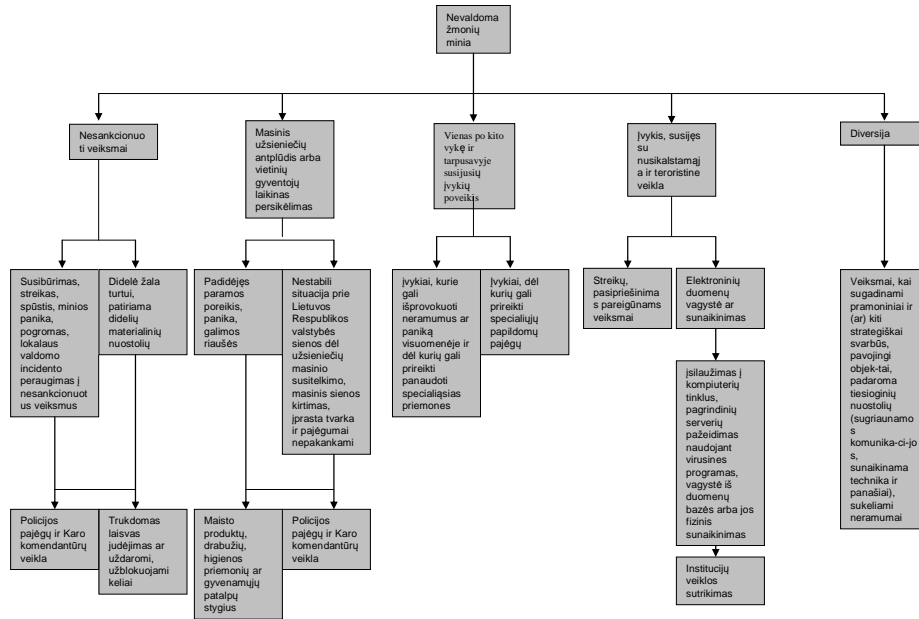
24 pav. Antrinė grėsmė (techninis pobūdis). Ryšių paslaugų vartotojams sutrikimas

**Tretinė grėsmė (ekologinis pobūdis)**



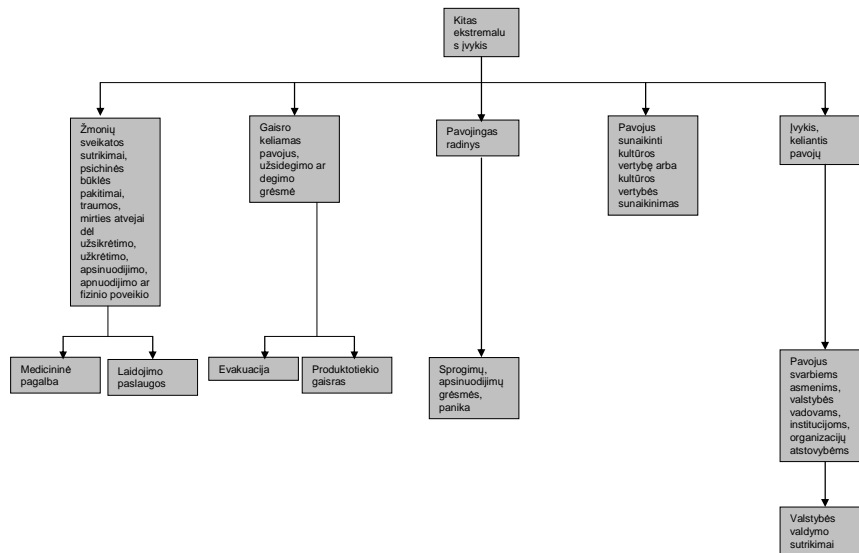
25 pav. Tretinė grėsmė (ekologinis pobūdis). Hidrotechnikos statinio, komunalinių sistemų avarija

**Tretinė grėsmė (socialinis pobūdis)**



26 pav. Tretinė grėsmė (ekologinis pobūdis). Nevaldoma žmonių minia

**Tretinė grėsmė (kiti įvykiai)**



27 pav. Tretinė grėsmė (kiti įvykiai). Kitas ekstremalus įvykis

## KLAUSIMYNAS

### APIE INSTITUCIJOS PASIRENGIMĄ VEIKLAI KARO PADĖTIES METU

Gerbiamas Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto vadybos katedros magistrantė Joana Polekauskienė. Atlieku tyrimą magistro baigiamajam darbui tema „Valstybės valdymo tęstinumo užtikrinimas įvedant karo padėtį Lietuvoje“.

Šis klausimynas skirtas išsiaiškinti vadovaujančios grandies personalo nuomonę apie institucijos pasirengimą vykdyti funkcijas karo padėties metu.

Pasirinkite ir pažymėkite „☒“ Jūsų manymu labiausiai tinkamą atsakymą kiekvienam pateiktam teiginiui (klausimui). Prašyčiau užpildyti visus klausimyno laukus.

Apklausa yra anoniminė ir konkretaus respondento nuomonė tyrimų rezultatuose neatsispindės, nebus skelbiama ir publikuojama. Gauti ir apdoroti duomenys bus naudojami apibendrintai analizei baigiamajame magistro darbe.

**1. Jūsų tarnybos/darbo stažas institucijoje, kurioje šiuo metu tarnaujate/dirbate?**

- Trumpiau nei 1 metai
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- Daugiau nei 11 metų

**2. Jūsų lytis?**

- Vyras
- Moteris

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- vidurinis arba specialus vidurinis, vidurinis su profesine kvalifikacija, pagrindinis su profesine kvalifikacija
- aukštesnysis
- aukštasis

**4. Institucijos veiklos karo padėties metu tęstinumą užtikrinančios sąlygos (kiekvienam teiginiui pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą)**

Nr.	TEIGINYS	TAIP	IŠ DALIES	NE
1.	Išleisti įstatymus įgyvendinantys teisės aktai, reglamentuojantys Jūsų institucijos veiklos ypatumus karo padėties metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Ar karo padėties metu Jūsų institucijos veikla turi būti pertvarkoma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Institucija yra numačiusi, kaip vykdys veiklą karo padėties metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Paskirtas personalas, atsakingas už institucijos pasirengimą vykdyti veiklą karo padėties metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Parengti planai veiklai karo padėties metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Nustatytos vidinės procedūros, reglamentuojančios veiklos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ypatumus karo padėties metu.			
7.	Personalui reikalingos papildomos žinios tam, kad vykdytų savo funkcijas karo padėties metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Numatytas institucijos finansavimo mechanizmas karo padėties metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Numatytas institucijos restruktūrizavimas, siekiant optimizuoti resursus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Institucija yra parengusi reglamentuojančius dokumentus, nustatančius institucijos veiklą karo padėties metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Sudarytos prielaidos (teisiniai įgaliojimai) priimti sprendimus, jei aukštesnioji valdymo grandis negali jų priimti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Numatytas sąveikos mechanizmas su kitomis institucijomis karo padėties metu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Numatyta, kaip institucija perduos viešojo informavimo priemonėms visuomenei skelbtiną oficialią informaciją. ( <i>Visuomenės informavimo įstatymo 21 str.</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Jei karo padėties metu numatytas institucijos pertvarkymas, tai yra susiję su:** (pažymėkite vieną ar kelis atsakymo variantus)

- vidiniu institucijos struktūros pertvarkymu
- institucijos pavaldumo (atskaitomybės) pasikeitimu
- funkcijų pasikeitimu
- netinka nei vienas atsakymas

**6. Institucijos parengimas veiklos tęstinumui užtikrinti karo padėties metu pavestas:**

- struktūriniam institucijos padaliniui.
- darbo grupei.
- Kitas variantas.
- netinka nei vienas atsakymas

**7. Pažymėkite vieną arba kelis Jums tinkančius teiginius:**

- Institucija personalui organizuoja mokymus dėl veiklos ypatumų karo padėties metu.
- Pratybose/mokymuose yra galimybė testuoti sąveiką su kitomis valstybės/savivaldybės institucijomis.
- netinka nei vienas atsakymas

**8. Pažymėkite vieną arba kelis Jums tinkančius teiginius, vertindami institucijos pasirengimą veiklai karo padėties metu:**

- Numatytos alternatyvios sąlygos institucijos veiklai užtikrinti ekstremalių situacijų atveju (institucijos evakuacijos atveju ir pan.)

- Numatytas personalo rezervas.
- Numatyta alternatyvi infrastruktūra institucijos veiklai.
- Numatytos alternatyvios ryšių sistemos ir priemonės.
- Institucija nėra numačiusi, kaip vykdys funkcijas karo padėties metu.

**9. Numatytas apsikeitimas informacija karo padėties metu:** (pažymėkite vieną ar kelis Jums tinkančius teiginius)

- tarp institucijos struktūrinių padalinių.
- su vadovaujančia/-iomis ar pavaldžia/-iomis institucijomis.
- netinka nei vienas atsakymas

**10. Pažymėkite vieną ar kelis teisingus teiginius:**

- Numatyta, kaip karo padėties metu pasitelkti bendruomenę vykdant teisės aktuose institucijai pavestas funkcijas.
- Karo padėties metu numatyta bendradarbiauti su nevyriausybinėmis ir visuomeninėmis organizacijomis vykdant teisės aktuose institucijai pavestas funkcijas.
- netinka nei vienas atsakymas

*Dėkoju už atsakymus*